



**«PLAN DE MARKETING PARA UNA NUEVA EMPRESA DE
SERVICIOS COMERCIALES PARA LAS COMPAÑÍAS
FARMACÉUTICAS: PHARMASALES»**

**Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sr. Ricardo Miguel López Tafur

Sr. Alfredo Rey Miranda

Sr. Carlos Eduardo Trelles Sakamoto

Asesor: Profesor Felipe del Río Labarthe

2016

A mi madre Ofelia y la memoria de mi padre Andrés, quienes me inculcaron valores que trascienden en todos los aspectos de mi vida. A mi esposa Magena y mis hijos María Fernanda y Mariano, por ser mi motivo y por su apoyo invaluable (Ricardo López).

Agradezco a mis padres, quienes me inculcaron los deseos de superarme siempre; a mi futura esposa, por apoyarme y ser un ejemplo en todo y a mis hijos Ignacio y Mía Fernanda, por ser el motor que me da fuerzas cada día (Alfredo Rey).

A mis padres Juan y Nelly, por todo su sacrificio, amor y comprensión; a mi tía Betty, por su valioso apoyo en todo momento; a mi hermana Miriam, por su incondicional cariño y a mi sobrina Hiromi, por ser la alegría de mi vida (Carlos Trelles).

.

Agradecemos a todos nuestros profesores, por su dedicación e interés en nuestro desarrollo profesional y en especial al profesor Felipe Del Río, por su asesoría y permanente desafío en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación propone un Plan de Marketing para una nueva compañía orientada al mercado farmacéutico peruano. PharmaSales permitirá a las compañías o laboratorios farmacéuticos la externalización de su proceso comercial de promoción de productos hacia los médicos para permitirles ser más eficientes en el uso de sus recursos y generar ingresos incrementales a un menor costo. También hará posible mantener la presencia de sus productos en los principales influenciadores que son los médicos.

La propuesta de valor de PharmaSales nace ante la necesidad de las compañías farmacéuticas de reducir sus costos de operación y con ello la reducción de su fuerza de visitadores médicos, quitando el apoyo promocional a productos maduros para priorizar sus cada vez menores recursos en los productos nuevos y más rentables, lo cual ocasiona que pierdan ingresos y participación de mercado.

Como se evidencia, es un negocio *business to business* (B2B) que tiene como diferenciador el brindar servicios personalizados según necesidades específicas de los clientes (en este caso las compañías farmacéuticas) a través de un marketing *one to one*, de tal forma que se integre a su cadena de valor.

Es así que la promesa de PharmaSales hacia los laboratorios contempla lo siguiente:

- Reducción de la pérdida de participación de mercado o recuperación de los niveles de ingresos antes de que dejen de tener promoción médica.
- Alargar el ciclo de vida del producto.
- Hacerlo a un menor costo.

Se realizaron entrevistas a decisores e influenciadores de compra en las compañías farmacéuticas, las cuales revelaron la aceptación del servicio de promoción médica que les garantice un mínimo riesgo y pago por resultados, así como la posible introducción de nuevos servicios comerciales en un mediano plazo.

El análisis FODA y el análisis del microentorno y macroentorno brindaron los lineamientos para implementar una estrategia de especialización con enfoque en los laboratorios transnacionales, planteando tres tipos de objetivos de marketing: captura de productos a promocionar, posicionamiento de marca y satisfacción del cliente.

La construcción de la marca PharmaSales se basa en su promesa de generar valor para los grupos de interés, el aprendizaje continuo de las necesidades de los clientes y el relacionamiento personalizado y exclusivo.

En el desarrollo de las tácticas de marketing son determinantes el producto (beneficios, marca, modelo de pago), las personas (KAM y promotores médicos) y los procesos. Estos elementos muy bien integrados con el canal de ventas, promoción y evidencias físicas permitirán cumplir con las estrategias planteadas y el logro de los objetivos estratégicos y de marketing de PharmaSales.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
 Introducción	 1
 Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	 5
1. Diagnóstico situacional	5
2. Análisis del macroentorno (Pestel)	7
2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	7
2.2 Fuerzas económicas	8
2.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	9
2.4 Fuerzas tecnológicas	10
3. Análisis del microentorno (Porter).....	11
3.1 Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada)	11
3.2 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	12
3.3 Poder de negociación de los proveedores	12
3.4 Poder de negociación de los clientes.....	12
3.5 Rivalidad entre competidores.....	13
4. Análisis de la cadena de valor	13
5. Misión	16
6. Visión	16
7. Valores institucionales	16
8. Organización	18
9. Producto	18
10. Matriz FODA	23

Capítulo II. Investigación de mercados.....25

1. Objetivos	25
1.1 Objetivo general	25
1.2 Objetivos específicos	25
2. Metodología	25
3. Fuentes de información	26
3.1 Información primaria	26
3.2 Información secundaria	26
4. Resultados y análisis	27
5. Estimación de la demanda.....	28
6. Conclusiones	29

Capítulo III. Planeamiento estratégico31

1. Estrategias genéricas	31
2. Estrategia de crecimiento	31
3. Objetivos de marketing	32
3.1 Claves para el éxito	32
3.2 Objetivos de marketing	32
4. Estrategia de segmentación	33
5. Estrategia de posicionamiento.....	35
6. Estrategia de marca	36
5. Estrategia de clientes.....	40

Capítulo IV. Estrategias de la mezcla de marketing.....41

1. Estrategia de propuesta de valor	41
1.1 Producto	41
1.2 Personas	42
1.3 Procesos	43
1.4 Prueba física.....	44
2. Estrategia de precio.....	44
3. Estrategia de plaza	46
4. Estrategia de promoción.....	47
4.1 Identificación del público meta.....	47
4.2 Determinación de los objetivos.....	47
4.3 Diseño de las comunicaciones	48
4.4 Elección de los canales.....	49
4.5 Establecimiento del presupuesto	49
4.6 Decisión de la mezcla de medios	49

Capítulo V. Implementación y control.....51

1. Proyección de ventas.....	51
2. Proyección de capacidad instalada.....	52
3. Presupuesto de gastos.....	52
4. Presupuesto de inversiones	53
5. Flujo de caja económico.....	53
6. Estado de resultados.....	54
7. Control	55
8. Planes de contingencia	57

Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones.....	59
 Bibliografía	60
Anexos	62
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1. Reducción de representantes médicos en principales laboratorios	6
Tabla 2. Valoración de parámetros de la entrada de nuevos competidores	11
Tabla 3. Valoración de parámetros del poder de negociación de proveedores	12
Tabla 4. Valoración de parámetros del poder de negociación de los clientes.....	13
Tabla 5. Ventas de las principales clases terapéuticas en el Perú (en miles de soles)	20
Tabla 6. Variables del análisis FODA para PharmaSales	23
Tabla 7. Matriz FODA cruzada para PharmaSales	24
Tabla 8. Objetivos de marketing de PharmaSales.....	33
Tabla 9. Perspectivas y dimensiones para construir la identidad de marca de PharmaSales	38
Tabla 10. Criterios y descripción del producto	42
Tabla 11. Costos asignados por representante según cantidad de productos	46
Tabla 12. Presupuesto de inversiones anualizado (en nuevos soles)	53
Tabla 13. Control	56

Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo comercial de la industria farmacéutica	2
Gráfico 2. Esquema de solicitud, desarrollo y expiración de patentes.....	5
Gráfico 3. Cadena de comercialización en la industria farmacéutica	7
Gráfico 4. Producto bruto interno y demanda interna (2008-I-2016-II)	9
Gráfico 5. Cadena de valor de PharmaSales	14
Gráfico 6. Modelo de cadena de valor de servicios de Eiglier y Langeard.....	15
Gráfico 7. Propuesta de alargar el ciclo de vida.....	19
Gráfico 8. Incremental de ventas y utilidad por producto sin promoción (en miles de soles).....	21
Gráfico 9. Comparativo de incremento de utilidad con PS de productos con promoción actual (en miles de soles)	22
Gráfico 10. Matriz producto-mercado de Ansoff.....	31
Gráfico 11. Modelo de segmentación de PharmaSales	35
Gráfico 12. Estrategias básicas de posicionamiento de servicios	36
Gráfico 13. Identidad de marca de PharmaSales	39
Gráfico 14. Fijación de precios basada en el valor	44
Gráfico 15. Modelos de jerarquías de respuesta	48
Gráfico 16. Participación de ventas por especialidad (en miles de nuevos soles)	51
Gráfico 17. Flujo de caja neto sin considerar inversión (en nuevos soles)	54
Gráfico 18. Evolutivo de utilidad neta anual (en miles de nuevos soles)	55

Índice de anexos

Anexo 1. Ventas por canal del mercado farmacéutico peruano (en millones de soles)	63
Anexo 2. Organigrama de PharmaSales.....	64
Anexo 3. Caída en ventas de productos sin promoción	65
Anexo 4. Matriz General Electric	66
Anexo 5. Ficha técnica del estudio de mercado para PharmaSales.....	67
Anexo 6. Cuestionario de preguntas para decisores en los laboratorios farmacéuticos	68
Anexo 7. Cuestionario de preguntas para Melissa Chávez (gerente de Cuentas de IMS en el Perú)	69
Anexo 8. Cuestionario de preguntas para médicos	70
Anexo 9. Resultados de la encuesta a directores y gerentes de compañías farmacéuticas	71
Anexo 10. Resultados de entrevistas a médicos.....	72
Anexo 11. Logotipo de PharmaSales	73
Anexo 12. Posición de productos en parrilla comercial.....	74
Anexo 13. Proyección de ventas anuales (en miles de nuevos soles)	76
Anexo 14. Detalle proyección de ventas del primer año (en nuevos soles).....	77
Anexo 15. Detalle proyección de ventas del segundo año (en miles de nuevos soles).....	78
Anexo 16. Detalle proyección de ventas del tercer año (en nuevos soles)	79
Anexo 17. Capacidad anual de promotores médicos	80
Anexo 18. Presupuesto de gastos (en nuevos soles)	81
Anexo 19. Flujo de caja proyectado del primer año (en nuevos soles).....	82
Anexo 20. Presupuesto de inversión (cronograma de pagos en nuevos soles)	83
Anexo 21. Estado de resultados proyectado (en nuevos soles).....	84

Introducción

El mercado farmacéutico es un sector importante dentro de la economía peruana, con un valor aproximado de US\$ 2.000 millones anuales, considerando el mercado ético, popular e institucional (ver el Anexo 1).

A diferencia de otros sectores, la generación de la demanda tiene un flujo diferente, ya que existen varios grupos de interés dentro de este, cada uno con una influencia distinta. Entre ellos, podemos mencionar el cuerpo médico, que conforma a los decisores de los productos que utilizarán los pacientes. Según el Colegio Médico del Perú, actualmente hay en el país más de 40.000 médicos de las diferentes especialidades. Los médicos generales son el grupo más numeroso (cerca de 20.000). Si bien es cierto los médicos no son los clientes porque ellos no compran los productos, al prescribir un producto generan una compra por parte del paciente.

Otro grupo de interés son las compañías aseguradoras, a pesar de que solo un porcentaje pequeño de la población cuenta con seguros privados. Estas compañías pertenecen a grupos económicos de poder como el Grupo Brescia (EPS Rímac, Clínica Internacional) o el grupo Romero (Pacífico, Sanna) y significan un porcentaje importante del total de medicinas comercializadas en el mercado farmacéutico.

El Estado también participa en este segmento con un volumen alto de compras de medicinas, principalmente en licitaciones anuales para el Ministerio de Salud del Perú (Minsa) y el Seguro Social de Salud del Perú (EsSalud). En este grupo lo importante es generalmente el precio del producto; se prioriza el precio sobre la calidad (actualmente muchas de las licitaciones se realizan por subasta inversa).

Por otro lado, las cadenas de farmacias y las farmacias independientes son las que comercializan los productos en el mercado. Es importante mencionar que existen aproximadamente 10.000 locales (IMS¹ Diagnostica 2016) a nivel nacional, donde se adquieren los productos de prescripción médica. El trabajo se enfoca en el mercado ético, dejando de lado el mercado OTC (*Over The Counter*, por sus siglas en inglés) de productos de venta libre.

Los pacientes son también un grupo importante del mercado. Actualmente existe 20% de recompra y 11% recomendación en el punto de venta, pero sigue siendo la receta médica (44%)

¹ IMS: Compañía auditora del mercado farmacéutico a nivel mundial.

el factor más importante de decisión de compra (IMS: Estudio Recomex 2015). Los indicadores macroeconómicos como la inflación o el crecimiento del PBI tienen una alta correlación con el desempeño del mercado farmacéutico (IMS: Diagnostica 2015).

Finalmente están los laboratorios farmacéuticos (nacionales e internacionales) como las empresas que producen o importan las medicinas que serán vendidas. Una de las principales actividades promocionales de la industria es el uso de representantes médicos (también conocidos como visitadores médicos). Ellos tienen como función principal la promoción de los productos a los médicos para lograr convencerlos de que su producto es la mejor opción para los pacientes que asisten a la consulta.

Debido a que las regulaciones de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid) prohíben a los laboratorios farmacéuticos realizar publicidad de sus productos de prescripción de manera directa hacia el público, la promoción o visita médica es una de las principales herramientas de los laboratorios.

En el Gráfico 1 se muestra la cadena de valor y se puede apreciar cómo se relacionan estos distintos grupos de interés dentro del mercado farmacéutico.

Gráfico 1. Modelo comercial de la industria farmacéutica



<i>Customers</i> o clientes	<i>Shoppers</i> o compradores	<i>Consumers</i> o usuarios finales
El mercado <i>retail</i> está compuesto por cadenas de farmacias y farmacias independientes que son atendidas por los distribuidores.	Los médicos son los influenciadores de las compras. Los pacientes o familiares de los pacientes son los que normalmente compran los productos en el punto de venta.	Es quien finalmente utiliza el producto.
Las clínicas privadas atienden principalmente a los pacientes asegurados.	Los visitadores médicos tienen como objetivo principal influenciar a los médicos para que ellos receten los productos.	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Si bien es cierto que en los últimos años el mercado peruano ha seguido creciendo, también es cierto que la entrada de genéricos y genéricos de marca ha obligado a las grandes transnacionales a reducir sus precios, y ha reducido con ellos sus niveles de rentabilidad. Esto ha llevado a que muchas de estas empresas opten por reducir sus gastos, manteniendo el foco en los productos llamados *core*, que brindan mayor rentabilidad principalmente en terapias crónicas como diabetes, hipertensión, asma, cáncer, etc.

Como consecuencia, los laboratorios farmacéuticos prescinden de la promoción de sus productos que se encuentran en la madurez de su ciclo de vida y que comparativamente con nuevos productos no generan el mismo nivel de rentabilidad, ya que la promoción médica es uno de los costos más elevados de estas compañías (puede ser entre 20% y 30% aproximadamente).

Es así que nace la idea sobre la cual proponemos esta investigación con el objetivo de desarrollar el Plan de Marketing de una nueva compañía, que tiene como propuesta brindar el servicio de promoción médica a los productos a los cuales los laboratorios les han retirado el apoyo promocional, con la promesa de revertir la tendencia decreciente en las ventas y extender su vida útil a un menor costo u ofrecer la posibilidad de una promoción médica de menor costo, manteniendo los estándares que desea la compañía dueña del producto a promocionar.

El principal reto que encontramos al desarrollar este Plan de Marketing fue valorizar la oportunidad del valor perdido en el mercado de los productos sin el apoyo promocional de las compañías farmacéuticas y evaluar en qué medida es que se podría recuperar este valor.

Desarrollar el modelo de negocio implicó la necesidad de obtener diversas fuentes primarias de investigación (entrevistas a expertos del sector y decisores de las compañías farmacéuticas) y fuentes secundarias como reportes nacionales oficiales de la industria, datos históricos y estadísticas.

Es así que pudimos realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual y problemática que enfrenta el sector farmacéutico a nivel nacional (análisis externo) e identificar las fortalezas y debilidades (análisis interno).

Con el conocimiento previo es que desarrollamos el planeamiento estratégico, empezando por la definición de nuestra visión, misión, valores y filosofía y teniendo como punto de llegada los objetivos de marketing y las estrategias a utilizar para su consecución (estrategias genéricas, de crecimiento, de segmentación, de posicionamiento, de marca y de clientes).

A continuación, desarrollamos la mezcla de marketing alineadas con las estrategias de marketing.

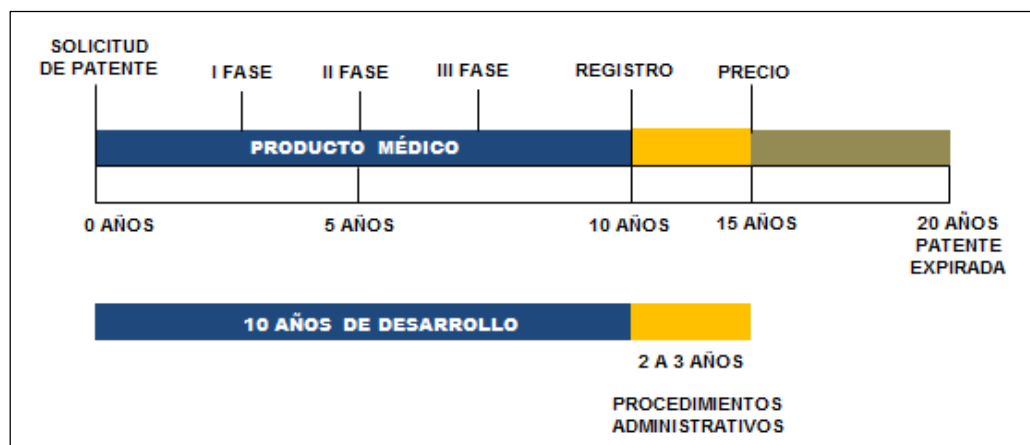
Finalmente, establecimos los controles de la implementación del Plan de Marketing mediante proyecciones de ventas, presupuesto de gastos e inversiones y simulaciones de flujo de caja económico.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Diagnóstico situacional

La industria farmacéutica es una de las industrias con mayor poder económico a nivel mundial. Históricamente las empresas transnacionales han sido las líderes invirtiendo en investigación y desarrollo (I+D). Estos altos niveles de inversión son recuperados a través de las patentes otorgadas a los dueños de las moléculas descubiertas; el proceso puede durar de quince a veinte años y las empresas pueden tardar hasta ocho años para recuperar la inversión (ver el Gráfico 2).

Gráfico 2. Esquema de solicitud, desarrollo y expiración de patentes



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La situación en los últimos años ha cambiado, cada vez son menos las moléculas exitosas patentadas y la aparición de laboratorios que producen medicamentos genéricos y genéricos de marca, han ocasionado que muchos mercados migren hacia el uso de estas alternativas (en sus inicios eran percibidos como productos de baja calidad, no comparables con los originales, pero poco a poco han ido ganando participación de mercado con productos de mejor calidad), lo que ha ocasionado que muchas empresas transnacionales se vean obligadas a reducir sus operaciones para poder mantener los niveles de rentabilidad que exigen los inversores.

En nuestro país son muy pocos los productos que se acogen a la ley de patentes, razón por la cual la gran mayoría de productos de investigación tienen productos copia, incluso desde el primer año que llegan al mercado. Por regulación de Digemid, los médicos están obligados a colocar en la receta el DCI (Denominación Común Internacional), es decir el nombre de la molécula y opcionalmente el nombre de marca del producto. La prescripción de genéricos significa el 25% de las prescripciones del mercado (*Close Up* 2015), representa el 75% de las prescripciones son de productos originales o genéricos de marca.

Ante este panorama, el Gobierno en conjunto con el Ministerio de Salud y otras entidades estatales han puesto en marcha una campaña pública promoviendo el consumo de productos genéricos, enfatizando que tienen los mismos beneficios que los de marca a precios inferiores y tratando de ampliar la participación de estos dentro del mercado peruano.

En los próximos años, se espera que el mercado farmacéutico crezca a una tasa anual compuesta de 6% en el período 2015-2020, superando los US\$ 2.000 millones (IMS Market Prognosis 2016). Sin embargo, como se puede apreciar en la Tabla 1, a pesar de ello, muchos de los laboratorios transnacionales han reducido sus operaciones y número de representantes médicos.

Tabla 1. Reducción de representantes médicos en principales laboratorios

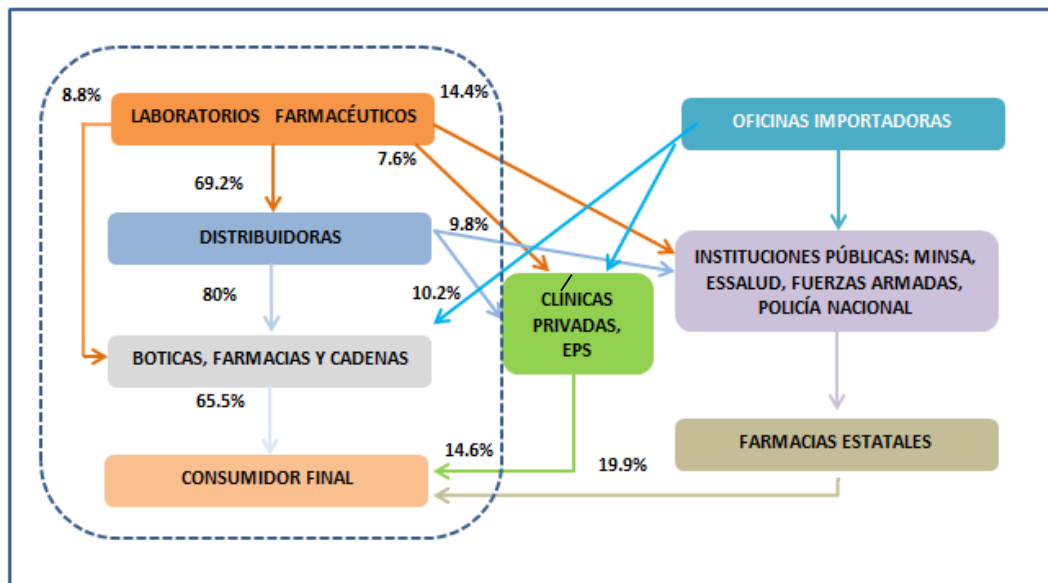
LABORATORIO	2011	2016	Var%
ABBOTT	68	40	-41%
ASTRAZENECA	46	40	-13%
BAYER	38	8	-79%
GLAXOSMITHKLINE	67	49	-27%
GRUNENTHAL	54	36	-33%
MEAD JOHNSO NUTRIT	21	30	43%
MERCK-BRISTOL	84	40	-52%
NOVARTIS	40	30	-25%
PFIZER	91	50	-45%
SANOFI-AVENTIS	49	38	-22%
TOTAL	558	361	-35%

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Reporte IMS 2011 y levantamiento personal de información, 2016.

Las compañías que más han reducido sus fuerzas de ventas son las transnacionales de investigación, debido a que este es uno de los principales costos en el análisis de ganancias y pérdidas. Este grupo de compañías serían potenciales clientes de nuestra empresa debido a que han reducido el tamaño de su fuerza de ventas, pero no el número de productos que comercializan.

Considerando lo indicado por Umberto Calderón (2010), es importante resaltar que existen tres formas mediante las cuales el paciente entra en contacto con el producto: a través de las farmacias, boticas y cadenas de farmacias (hacia donde apunta nuestro modelo de negocio principalmente), mediante las clínicas y a través de seguros sociales y hospitales estatales (ver el Gráfico 3).

Gráfico 3. Cadena de comercialización en la industria farmacéutica



Fuente: Elaboración propia con base en Umberto Calderón, 2016.

El mercado farmacéutico se divide en clases terapéuticas según la patología que involucra. Son cerca de 170 clases terapéuticas que utilizaremos para definir los potenciales crecimientos.

Consideramos entonces en nuestro análisis situacional que el mercado farmacéutico es un sector interesante por los valores que significa y por el crecimiento que se espera para los próximos años. Asimismo, vemos que existen actualmente limitaciones de varios laboratorios en el sentido de tamaño de organización y nuestra empresa puede brindarle opciones atractivas de soporte.

2. Análisis del macroentorno (Pestel)

2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

El mercado farmacéutico en el país se rige por la libre competencia y de cara a su comercialización, el Gobierno se ampara en el Código de Consumo para proteger al consumidor.

En el 2009 se promulgó la Ley de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios (DS 015-2009-SA), en la cual además de buscar garantizar la calidad de los productos farmacéuticos, buenas prácticas de manufactura y el acceso y uso racional de esos productos, dicha ley detalla aspectos como la investigación, promoción y publicidad de los productos (Umberto Calderón 2010).

En nuestro país, el ente encargado de emitir las políticas para el sector farmacéutico es el Minsa y mediante su órgano de ejecución, la Digemid tiene la función de que estas se lleven a cabo. Una de sus funciones es verificar la información publicitaria empleada por las empresas del sector

farmacéutico con el fin de evitar confusiones y garantizar la eficacia, seguridad y calidad de la información de los medicamentos para la población.

Toda información publicitaria que tiene como objetivo promocionar y dar publicidad a los productos farmacéuticos se encuentra regida según los criterios éticos de la Autoridad Nacional de Salud del Perú (ANS), el cual tiene como base principal fortalecer la regulación sobre la promoción y publicidad de los productos farmacéuticos, cubriendo algunos vacíos que existe en la normativa actual. Este se encuentra respaldado en los Criterios Éticos de la Red Panamericana para la Reglamentación Farmacéutica (Redparf), que toma como referencia los criterios éticos de la OMS (Digemid 2014).

Para ello se ha creado el Equipo de Control Publicitario, sustentado en la Ley de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios N° 29459 y en el D.S. N° 016-2011-SA y su modificatoria D. S. N° 001-2012-SA. Este menciona la función de controlar la promoción y publicidad de los productos farmacéuticos en nuestro país y establece con mayor fuerza los parámetros para su control.

Como se puede observar, existe un mayor control por parte del Estado en cuanto a las promociones y publicidades de los productos farmacéuticos, con el objetivo de que las empresas farmacéuticas no brinden información incorrecta o con terminología difícil de entender para la población que tiene un escaso conocimiento sobre los medicamentos. Aquí radica la necesidad para PharmaSales de conocer estas leyes y códigos de ética para asegurar a sus clientes, médicos y a la sociedad un correcto proceso de promoción.

2.2 Fuerzas económicas

El mercado farmacéutico peruano se encuentra en una etapa de crecimiento durante los últimos años. El potencial de mercado sigue siendo atractivo para los inversionistas y empresarios y si a esto le sumamos el cambio de Gobierno, todo este escenario brinda un ambiente de optimismo para el crecimiento de diversos sectores del país, incluyendo el farmacéutico.

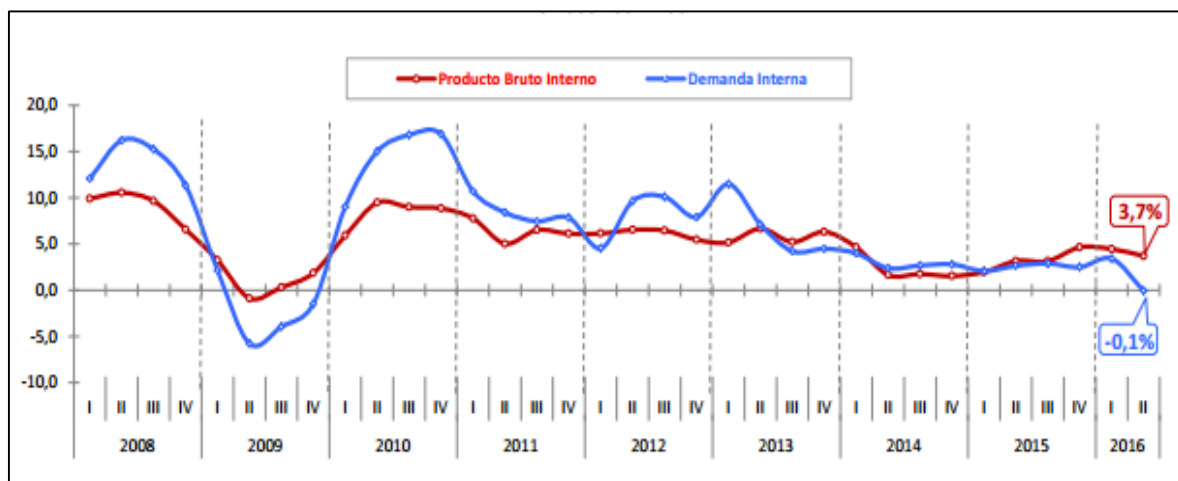
Un factor a considerar es el crecimiento del PBI, que al mes de julio de este año ha mostrado un crecimiento del 3,7% y un crecimiento acumulado de los meses de enero a julio de 4,04% (ver el Gráfico 4).

De acuerdo con Garrido-Lecca (2014)², el poder de adquisición de la población peruana se ha incrementado. Esta mejor situación económica se puede reflejar al momento de adquirir

² Entrevista en el *Diario Correo* (2014). Guillermo Garrido-Lecca, gerente general de Pacífico EPS.

medicamentos de marca en comparación a los medicamentos genéricos, ya que el consumo de este último solo llega al 30%.

Gráfico 4. Producto bruto interno y demanda interna (2008-I-2016-II)



Fuente: Informe Técnico Trimestral del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016.

El mercado farmacéutico peruano ha mostrado un crecimiento del 8% durante todo el 2015 según Aste (2016)³, pero el sector salud solo ha representado el 5,3% del PBI peruano, muy por debajo de sus países hermanos de Colombia (6,8%) y Chile (7,7%).

Esta mayor capacidad adquisitiva y el crecimiento en ventas esperado del mercado farmacéutico crean un ambiente propicio para el desarrollo de negocios en el sector y permite además realizar estimaciones favorables sobre los resultados de la inversión en promoción.

2.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

El consumidor tiene la libertad para elegir y tomar la mejor decisión económica basada en la información que tiene disponible; sin embargo, esto no se ve reflejado al momento de adquirir un medicamento. Es un factor la falta del conocimiento técnico necesario para diferenciar y seleccionar productos de este tipo, basado en la relación costo-beneficio. Por lo tanto, las recomendaciones que brindan los médicos y los farmacéuticos son fundamentales al momento de decidir la compra. También se considera a los visitantes médicos como un actor influenciador, cuya función es resaltar los atributos de sus medicamentos, promocionando sus beneficios a los médicos, los cuales recomendarán al consumidor el consumo de esos productos.

³ Alafarpe. María Aste, presidenta (2016).

Según Lezcano (2008), en nuestro país existe una cultura de automedicarse sin contar con una prescripción médica. Los medicamentos son recursos terapéuticos críticos que deben ser usados en forma apropiada, segura y solo cuando son necesarios. La automedicación es muy frecuente en nuestro país, principalmente por desconocimiento de sus consecuencias y porque muchos pacientes no tienen medios económicos para poder atenderse con un profesional de la salud.

Existen sectores socioeconómicos de nuestra población que buscan la seguridad y confianza en los medicamentos, prefirieren acudir a los médicos (tanto en clínicas privadas como en consultorios privados) y toman decisiones cuyo interés es recuperar su salud adecuadamente y optar por productos farmacéuticos de confianza. Sin embargo, los sectores de escasos recursos prefieren adquirir medicamentos genéricos sin importar qué tan rápido puedan curarse.

De aquí nace la importancia de tener a los médicos como un influenciador muy importante en las decisiones de compra de medicinas; se vuelve relevante la necesidad de la promoción médica a un menor costo.

2.4 Fuerzas tecnológicas

Una de las áreas de mayor relevancia dentro del sector farmacéutico es la investigación y desarrollo (I+D), donde las grandes empresas, en especial las transnacionales, invierten gran parte de sus recursos en las actividades de investigación, según información del mismo gremio de laboratorios. De acuerdo con ICEX⁴ (2005), dichas transnacionales de origen norteamericano y europeo invierten en el país alrededor de veinte millones de dólares anuales en investigación clínico-farmacológica y les toma alrededor de quince a veinte años desarrollar y obtener una patente, que ocasiona el alto precio de sus medicamentos.

El Estado peruano lanzó una campaña con el objetivo de promover la sustitución de medicamentos de marca por genéricos con el fin de aumentar la competencia en el mercado farmacéutico (Yarasca 2013)⁵. La Ley N° 26842 (Ley General de Salud) establece que el médico debe prescribir obligatoriamente, además del nombre de marca, la versión genérica del medicamento. También recalca que el químico farmacéutico está facultado para sugerir un medicamento genérico ante la entrega de una receta en la que se prescribe un producto de marca.

⁴ Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2005.

⁵ Digemid. Director general Pedro Yarasca (diciembre del 2013).

Es así que la promoción médica realizada de manera eficiente y a menor costo, termina siendo una actividad relevante para ampliar el ciclo de vida de los productos en el mercado y recuperar los altos niveles de inversión en I+D.

3. Análisis del microentorno (Porter)

Para el análisis del microentorno, desarrollamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) mediante la valoración de los parámetros que impactan en cada una de ellas.

3.1 Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada)

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores es media, principalmente porque la inversión es media y no se necesita obtener tecnología y las regulaciones gubernamentales son bajas. Al ser los pioneros en brindar estos servicios a los laboratorios médicos, debemos enfocarnos en desarrollar un modelo de negocio robusto que se apalanque en nuestra experiencia y que fomente una relación de sociedad con nuestros clientes, generándoles valor diferencial que desarrolle su lealtad con nuestra empresa (ver la Tabla 2).

En la actualidad existen algunas empresas que brindan servicios similares, pero no integrados y sin el alcance ni especialización que proponemos, como *services* que contratan personal (principalmente a medio tiempo) para reducir costos de personal de ventas (por ejemplo, dan servicios de publicidad vía e-mail y marketing directo). Estos posibles sustitutos no están enfocados en generar valor para sus empresas clientes, sino solo reducir sus costos, lo que hace que ofrezcan servicios no especializados y representen una potencial amenaza para nuestro modelo de negocio a corto y mediano plazo.

Tabla 2. Valoración de parámetros de la entrada de nuevos competidores

Parámetro a considerar	Valoración del parámetro	Impacto en la barrera de entrada
Economías de escala	No	Disminuye
Conocimientos especializados	Media	Aumenta
Inversión requerida	Baja / Media	Disminuye
Experiencia	Sí	Aumenta
Lealtad del cliente	Alta	Aumenta
Regulación del gobierno	Baja	Disminuye

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Sin embargo, existe la posibilidad que los distribuidores actuales con los que trabajan los laboratorios no se enfoquen solo en la distribución y venta a las farmacias, cadenas de farmacias, clínicas e instituciones públicas y complementen su gestión con la promoción médica. Es por tal

razón, que buscaremos posicionarnos como el complemento en la cadena de valor del negocio de los laboratorios con una alta especialización en la promoción médica.

3.2 Desarrollo potencial de productos sustitutos

La aparición de productos sustitutos es baja, pero está latente. Por ejemplo, ahora con las iniciativas digitales, realizar marketing masivo a través de correos electrónicos o correos físicos son alternativas utilizadas por los laboratorios; sin embargo, no es comparable con el impacto que tiene la visita *face to face* que realizan los visitantes. Por lo tanto, es difícil que sea sustituida por estos productos alternativos.

3.3 Poder de negociación de los proveedores

Tomando en consideración que los principales proveedores de PharmaSales son médicos (capacitadores), empresas de equipos de cómputo y empresas de material promocional, su poder de negociación es bajo. Existe una alta cantidad de proveedores y se puede sustituir sin impactar tiempos y calidad (ver la Tabla 3).

3.4 Poder de negociación de los clientes

Nuestros principales clientes serán las compañías farmacéuticas (laboratorios) transnacionales, con amplio portafolio de productos. La valoración realizada de los parámetros que impactan en su poder negociación la podemos encontrar en la Tabla 4, de la cual concluimos que su poder de negociación es medio-alto.

Tabla 3. Valoración de parámetros del poder de negociación de proveedores

Parámetro a considerar	Proveedores y valoración			Poder de negociación de proveedores
	Médicos capacitadores	De equipos tecnológicos	De material promocional	
Tamaño relativo del proveedor vs nuestra empresa	Menor	Mediano	Menor	Bajo
Cantidad de proveedores	Alta	Alta	Alta	Bajo
Participación en los ingresos del proveedor	Media	Baja	Media	Medio
Posibilidad de sustitución de proveedores	Alta	Alta	Alta	Bajo
Posibilidad de integración hacia delante	Baja	Baja	baja	Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Considerando que, si bien tenemos a farmacéuticas transnacionales como principales clientes y son empresas grandes con volúmenes de compra altos, la necesidad de contar con un servicio

diferenciado de promoción de algunos de sus productos a costos más bajos y que les genere un valor diferencial, nos permite estar en condiciones adecuadas para negociar, sobre todo si nuestra propuesta de valor se ajusta a sus necesidades y los ayuda a ser más rentables.

Tabla 4. Valoración de parámetros del poder de negociación de los clientes

Parámetro a considerar	Valoración del parámetro	Poder de negociación de los clientes
Tamaño relativo de los clientes	Mayor	Alto
Volúmenes de compra del servicio	Altos	Alto
Sensibilidad al precio	Media	Medio
Necesidad y diferenciación del servicio	Alta	Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.5 Rivalidad entre competidores

La competencia con otras empresas que brinden el mismo servicio es baja, ya que no hay empresas especializadas en la promoción médica y esta actividad es realizada internamente por los mismos laboratorios. Es por esta razón que la propuesta, servicio y comunicación de PharmaSales debe ser capaz de crear dependencia a cada laboratorio con el que trabajemos y así mantener controlada la rivalidad entre los posibles competidores.

4. Análisis de la cadena de valor

El análisis de las funciones de creación de valor para los clientes de PharmaSales y la identificación de las actividades que las constituyen (con el objetivo de integrarnos en la cadena de valor de las compañías farmacéuticas dentro de su actividad de marketing y ventas) busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor que permitan desarrollar la estrategia que mayor valor genere para sus clientes y para la compañía (ver el Gráfico 5).

Adaptando el modelo de la cadena de valor de Porter (1999) para los servicios de PharmaSales, algunas de las actividades que generan valor y brindan una ventaja competitiva son la capacitación al equipo de representantes médicos, la elaboración de un potente *speech* de ventas, el planeamiento y control de las visitas y la gestión personalizada de los clientes con la figura del KAM.

Es así que las actividades directamente comprometidas en la generación de valor para las compañías farmacéuticas y sobre las cuales debemos trabajar el aseguramiento de la calidad son las de operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio. Los recursos clave para estas

actividades, de gran importancia en toda la cadena de valor, son el gerente de capacitación, los KAM y el equipo de promotores.

Las actividades que deben asegurar el continuo funcionamiento de las actividades primarias y las cuales deben proporcionar una fuente de diferenciación para la compañía son la gestión de personas y el desarrollo tecnológico, puesto que tienen un impacto directo en la prestación del servicio y en los recursos clave.

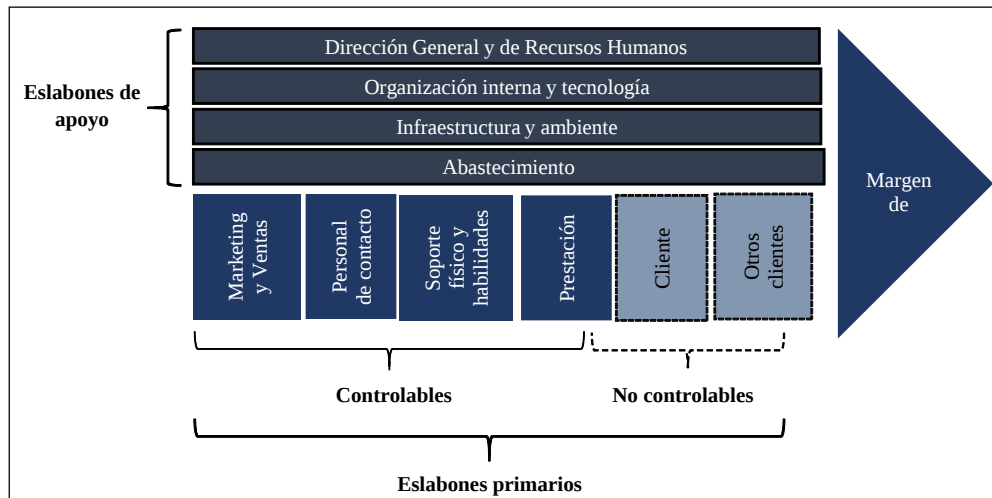
Gráfico 5. Cadena de valor de PharmaSales



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Complementando el análisis previo y considerando que PharmaSales es una empresa prestadora de servicios al sector farmacéutico, nos apoyaremos en la cadena de valor de los servicios de Eiglier y Langeard (1987), quienes aportan conceptos importantes dentro de lo que llaman eslabones primarios controlables, como el personal de contacto, el soporte físico y las habilidades y la prestación del servicio en sí (ver el Gráfico 6).

Gráfico 6. Modelo de cadena de valor de servicios de Eiglier y Langeard



Fuente: Eiglier y Langeard, 1987.

A continuación, analizaremos la importancia de cada uno de estos conceptos aplicados al servicio que brinda PharmaSales:

- **Personal de contacto:** en nuestro caso, el papel de los KAM ejerce una función muy importante para la prestación del servicio y acercamiento comercial con los decisores e influenciadores en las compañías clientes. Son los responsables permanentes de nuestro servicio, generan valor y desarrollan las propuestas comerciales acorde a las necesidades de nuestros clientes. De igual forma, para el caso de los médicos, la figura de los promotores es determinante para asegurar que se cumpla la promesa a los clientes. El éxito de la empresa depende en gran medida de la capacidad de su fuerza de promotores para influir y convecer a los médicos que prescriban los productos que están promocionando. Si no son capaces de ello, los productos en promoción no aumentarán sus niveles de prescripciones ni ventas y como consecuencia no se lograrán los objetivos de crecimiento ofrecidos a nuestros clientes. Cada receta debe generar una unidad vendida, por lo que el número de recetas generadas es directamente proporcional a las unidades vendidas.
- **Soporte físico y habilidades:** las habilidades desarrolladas en los KAM y promotores será determinantes para nuestro posicionamiento y captura de clientes. El soporte físico estará conformado por el material complementario de nuestros clientes: folletos, catálogos, muestras médicas y el seguimiento permanente a los principales indicadores de la gestión realizada.
- **Prestación:** se refiere a la prestación del servicio en sí, en el cual no se encontrará presente el cliente (ejecutivos comerciales de las compañías farmacéuticas). Es la realización de la promoción médica cuyo principal destinatario son los médicos, los principales influenciadores en la compra de los productos de estas compañías.

Concluyendo, dentro de la cadena de valor de PharmaSales, el modelo comercial es la fuente de diferenciación y se basa en una amplia parrilla comercial de productos (en la que se diluye el costo para los clientes) y el hecho de contar con profesionales bien capacitados y remunerados adecuadamente.

5. Misión

Prolongar la vida útil de los productos farmacéuticos de marca aprovechando al máximo su potencial.

6. Visión

Evolucionar para ser una compañía respetable y confiable que transforme las posibilidades en realidad, con la finalidad de crear valor satisfaciendo las necesidades comerciales de las compañías de la industria farmacéutica.

7. Valores institucionales

Nuestros valores apoyan nuestra misión y sustentan nuestros principios empresariales, que son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Es necesario que nuestra labor cotidiana los tenga presentes siempre y los lleve a la práctica.

Los valores de nuestra cultura corporativa son:

- **Comunicación y confianza:** los resultados exitosos se fundamentan en una comunicación abierta y en la confianza. Cada integrante de la compañía debe generar confianza, cultivarla a través de sus acciones y esforzarse en mantenerla. Cada colaborador debe ser capaz de manifestar los problemas que puedan surgir y avanzar todos juntos hacia la consecución de objetivos.
- **Trabajo en equipo:** trabajo es cualquier actividad humana que satisface una necesidad, ya sea económica, emocional o de crecimiento personal. Para nosotros el trabajo en equipo es un valor porque solo a través de él podemos cubrir nuestras necesidades y, al mismo tiempo, servir a los demás. El trabajo en equipo es la oportunidad que nos brinda la vida para transformar y mejorar el ambiente en que vivimos. Las obras más meritorias y trascendentes de las personas se han conseguido mediante el trabajo en equipo. Con él se desarrolla la creatividad, la sensibilidad artística, la inventiva, así como las formas más enriquecedoras de las relaciones humanas.

- **Crecimiento constante:** en nuestra empresa estamos convencidos que cada quien, conforme a sus capacidades, debe mantener una superación y un desarrollo a lo largo de toda su existencia. Las personas (al igual que las empresas) somos seres en potencia y en desarrollo; jamás estamos terminados, siempre existe una nueva posibilidad y únicamente creciendo podremos conocer y desarrollar nuestras capacidades. Por ello, debemos aumentar nuestras habilidades y conocimientos personales, así nuestra empresa tendrá mayor capacidad para ofrecer más y mejores servicios y, en consecuencia, nuestro país incrementará el número de satisfactores y oportunidades que brinda a su población. Nadie crece solo. El crecimiento se consigue mediante un esfuerzo conjunto, interactuando con los demás tendremos una mejor empresa, una mejor familia y seremos un mejor trabajador y ciudadano.
- **Compromiso:** el compromiso genera confianza y viceversa. Cada colaborador debe comprometerse a ayudar a superar obstáculos personales y profesionales de sus compañeros para alcanzar los objetivos. Todos debemos entender que los resultados de nuestro trabajo son tomados por alguien más para poder realizar sus funciones. Este compromiso debe también reflejarse hacia nuestros clientes, cumpliendo con nuestras promesas y con la calidad de servicio a brindar, haciendo que cada interacción sea satisfactoria y nos permita adelantarnos a futuros requerimientos de nuestros clientes.
- **Foco en el cliente:** al ser una empresa de servicios, mantener el foco en el cliente es básico para descubrir las necesidades, falencias y oportunidades que nos brindan aquellas necesidades insatisfechas u oportunidades desaprovechadas. Todos en la compañía debemos poner al cliente en el centro de nuestras acciones, lo que nos permitirá ofrecer cada vez mejores soluciones a sus necesidades.
- **Disrupción:** parte del quehacer de toda organización es mantenerse siempre a la vanguardia, y es aquí que cada uno de los integrantes de PharmaSales buscará de manera permanente formas totalmente distintas de hacer las cosas, teniendo como objetivo la satisfacción de las necesidades específicas de los clientes. La generación de cambios será permanente e impulsada estratégicamente.

8. Organización

La organización de PharmaSales cuenta con tres áreas funcionales, como se puede apreciar en el organigrama del Anexo 2:

- **El área Comercial:** tiene la función de capturar y fidelizar a los clientes (con la figura de los KAM y el desarrollo de las estrategias de marketing). La función principal del servicio que brindamos de promoción médica la lleva a cabo el equipo de promotores.
- **El área de Administración y Finanzas:** brinda el soporte para las actividades primarias mediante el abastecimiento, la contabilidad, los recursos humanos, etc.
- **El área de Capacitación:** su función es asegurar, en conjunto con Recursos Humanos, el flujo continuo de promotores capacitados con el perfil requerido.

9. Producto

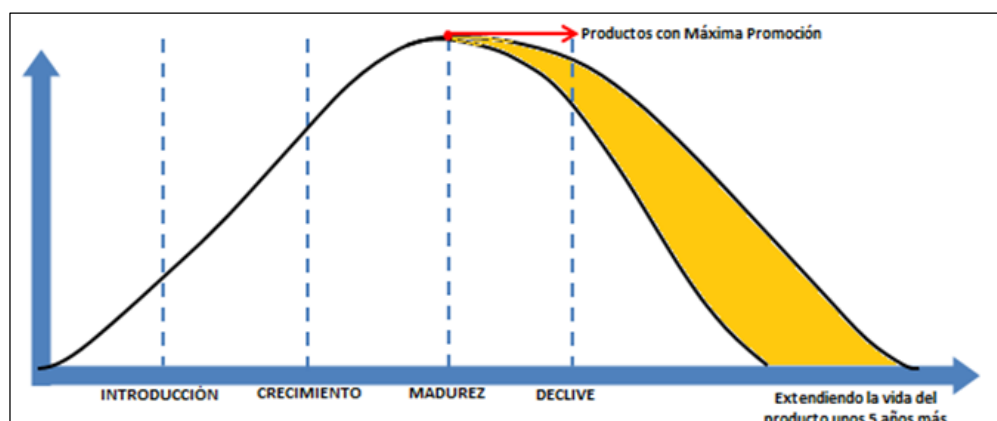
Considerando lo visto en el diagnóstico situacional (el incremento de la competencia con la aparición de genéricos y genéricos de marca) muchos laboratorios se ven en la necesidad de reducir sus equipos de venta y promoción. Con estas reducciones, no tienen capacidad para promocionar todos sus productos, se enfocan en los que les generan mayores ingresos y rentabilidad y dejan de lado otros productos por su limitada capacidad.

Es así que nace nuestra propuesta de valor, la cual consiste en brindar el servicio de promoción médica a los laboratorios farmacéuticos, principalmente multinacionales, que tengan marcas en su portafolio a las que se les ha quitado la promoción a través de representantes médicos o para aquellos laboratorios que buscan una alternativa más económica para realizar la promoción de sus productos, considerando que los médicos son los principales influenciadores en la decisión de compra de los pacientes del sector privado. Buscaríamos de esta manera, incrementar la generación de demanda por parte de los laboratorios.

La promesa de PharmaSales hacia los laboratorios contempla un mayor volumen a menor costo por más tiempo mediante lo siguiente:

- Reducción de la pérdida de participación de mercado o recuperación de niveles de ingresos antes de que dejen de tener promoción médica.
- Alargar el ciclo de vida del producto, desacelerando su declive y extendiendo la vida del producto (ver el Gráfico 7).
- Hacerlo a un menor costo.

Gráfico 7. Propuesta de alargar el ciclo de vida



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Considerando lo anterior, nuestro modelo de negocio se sustenta en:

- Generación de ingresos al asegurar incremental de ventas.
- Contar con una parrilla amplia de productos. En una empresa farmacéutica, un representante utiliza generalmente cuatro productos en su parrilla comercial, nosotros ofrecemos ocho productos.
- Gestión más simple de los promotores porque al ser productos maduros, su labor será de recordación y no tan técnica (menos tiempo en cada visita genera más visitas).
- Fuerza de venta amplia y motivada, que crecerá hasta veintiocho promotores médicos en el tercer año.
- Actividades principales: entrenamiento, *speech* de venta y técnicas de venta.
- Adecuado criterio de selección de los productos en los que vamos a invertir según categoría.

El modelo matemático que sustenta la propuesta de PharmaSales se soporta en tres criterios. En primer lugar en los valores de venta del producto, información que se obtendrá de cada laboratorio; luego en los niveles de decrecimiento que viene teniendo este producto en su histórico de los últimos años, utilizando para el modelamiento un 10% promedio de quince productos de diferentes clases terapéuticas con sus caídas en ventas en los últimos años (ver el Anexo 3) y en la propuesta de crecimiento hacia el futuro ofrecido por PharmaSales, que tendrá como principal indicador el crecimiento de la clase terapéutica en la que participa el producto (ver la Tabla 5), en el que se muestra las quince clases terapéuticas de mayor valor con su crecimiento acumulado de los últimos años (CAGR: *Compounded annual growth rate*, por sus siglas en inglés).

Tabla 5. Ventas de las principales clases terapéuticas en el Perú (en miles de soles)

R nk	CTER	2012	2013	2014	2015	2016	CA GR
1	V06C1 - Leches para niños	297.331	324.536	356.758	298.157	316.442	2%

2	V06D0 - Otros alimentos	116.077	157.105	162.207	182.160	208.389	16%
3	R05A0 - Antigripales (excluidos antiinflamatorios)	56.996	74.966	69.649	63.345	61.810	2%
4	R05B0 – Antigripales / antitusígenos + a-infecciosas	52.447	62.569	54.499	54.133	45.038	-4%
5	R05C0 - Expectorantes	45.304	53.929	49.331	48.960	38.493	-4%
6	D11A0 - Otros productos dermatológicos	20.848	37.490	43.348	43.242	33.497	13%
7	A02B2 - Inhibidor bomba de protones	35.908	41.626	35.339	34.067	33.493	-2%
8	G03A1 – Preparación monofásica C/<50 Mc Est	30.640	33.659	27.617	29.867	30.323	0%
9	J01C1 – Penicilina de amplio espectro (oral)	34.283	40.867	38.079	34.737	29.058	-4%
10	R06A0 - Antihistamínicos	33.970	41.755	37.117	34.294	27.500	-5%
11	R02A0 – Descongestionante faríngeo	20.188	22.862	23.089	24.324	26.619	7%
12	C09D1 – Combinado de antitusígeno At2 C2 y/o Diu	28.248	30.668	29.960	30.116	26.411	-2%
13	G03A9 – Otros tratamientos hormonales anticonceptivos sistémicos	16.582	23.593	22.238	25.442	26.038	12%
14	A05B0 – Protector hepático y lipotrópico	27.310	27.081	26.403	24.425	25.312	-2%
15	J01G1 - Fluoroquinolonas orales	32.117	36.013	30.861	29.042	25.123	-6%

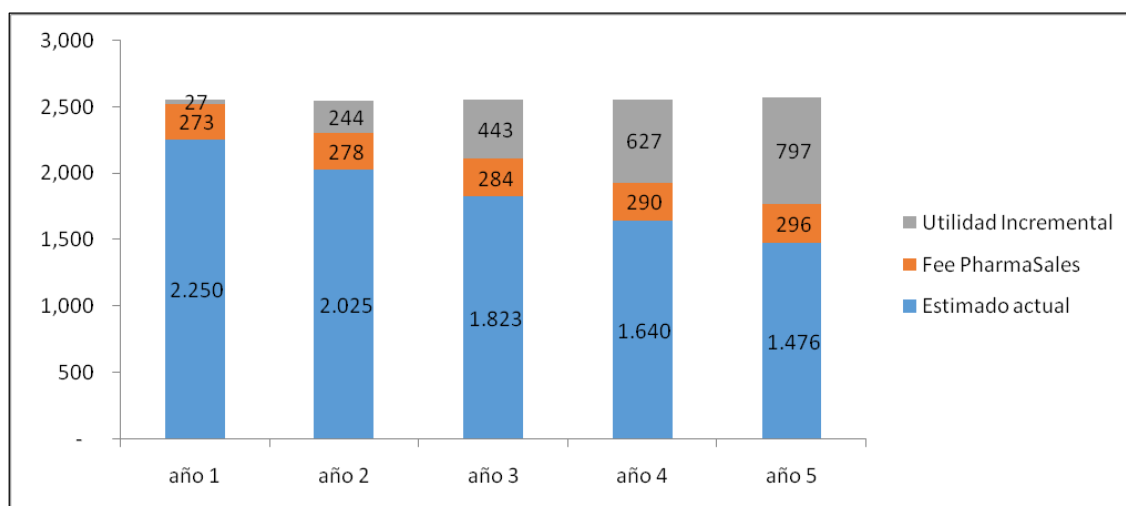
Fuente: Elaboración propia con base en el Reporte IMS, 2016.

Para completar el análisis, también se han considerado los costos actuales promedio de los laboratorios por el concepto de fuerza de ventas y los porcentajes de costo de los productos que se importan. Esta negociación se realizará considerando los datos de cada producto y en acuerdo con el laboratorio contratante.

Es así que, considerando estos criterios, PharmaSales ofrece incrementar las utilidades generadas por el producto en base a su crecimiento en ventas desde el primer año, lo que permite que esta inversión de parte de nuestros clientes, se autofinancie y genere rentabilidad adicional.

Para el modelo de productos que actualmente no reciben promoción, como apreciamos en el Gráfico 8, se puede ver el incremental de ventas para un producto que actualmente vende S/. 2.500.000 y se esperaba una caída de 10% anual. Con PharmaSales crecerá 5% el primer año y los siguientes cuatro años 2% interanual. El *fee* de PharmaSales es del 13% de la venta total, lo que significa un 32% de la venta incremental, generando un incremento en la utilidad operativa de 29% para el laboratorio en comparación a la proyección actual de la compañía para ese producto.

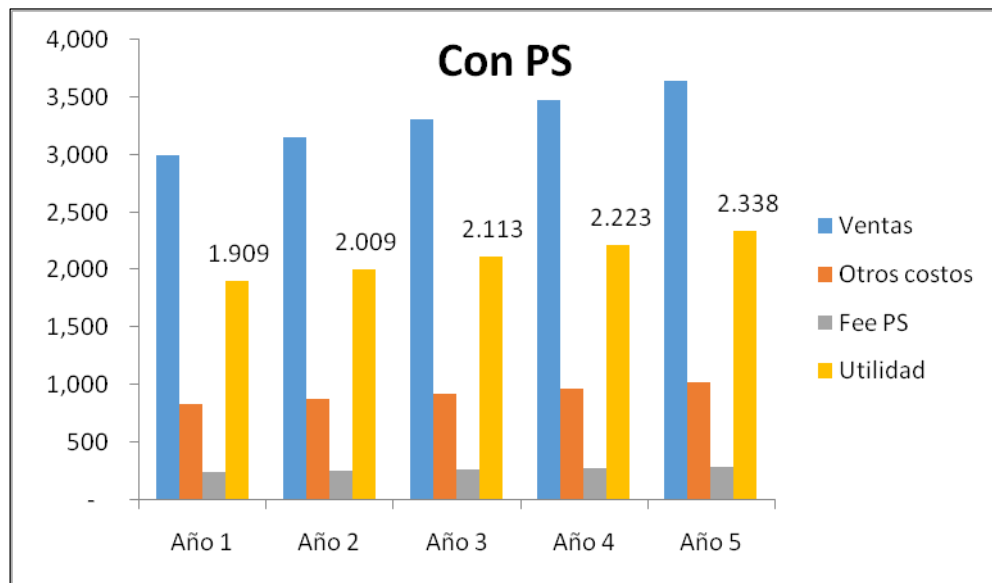
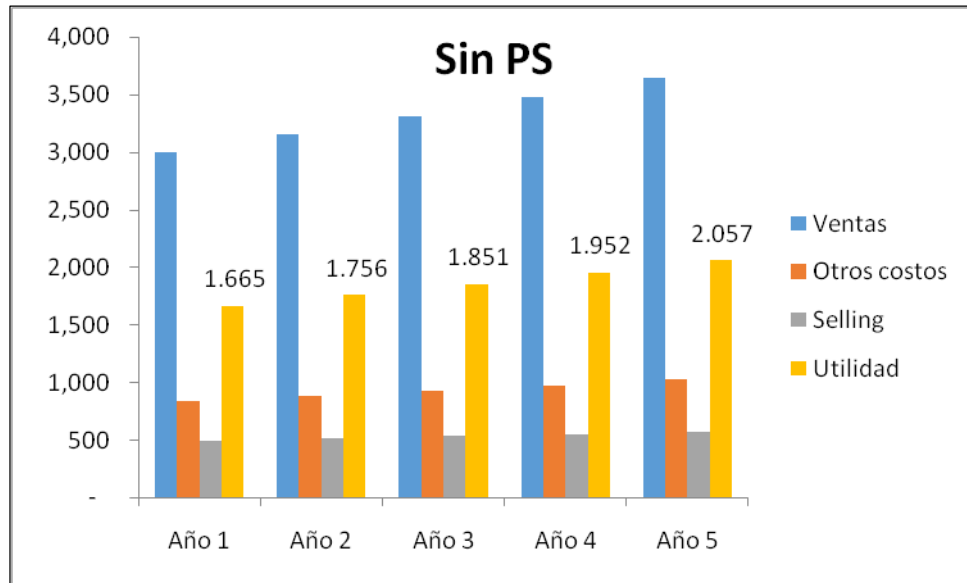
Gráfico 8. Incremental de ventas y utilidad por producto sin promoción (en miles de soles)



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para el modelo de productos que actualmente reciben promoción, lo que ofrece PharmaSales es una fuerza de ventas más económica, manteniendo el crecimiento actual esperado. Como podemos apreciar en el Gráfico 9, la utilidad es mayor para nuestro cliente ya que tiene un ahorro significativo en costo de promoción médica (representando un 8% más de utilidad sobre las ventas). Si bien es cierto el costo tiene que ver con la cantidad de productos actuales que tiene en la parrilla, para este modelo hemos tomado como ejemplo un laboratorio que actualmente tiene tres productos en su parrilla promocional.

Gráfico 9. Comparativo de incremento de utilidad con PS de productos con promoción actual (en miles de soles)



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Un punto importante de nuestra propuesta de valor es realizar con la empresa un análisis completo de su portafolio. Para este análisis utilizaremos principalmente la matriz GE (General Electric) para identificar conjuntamente cuáles son aquellos productos que para la empresa pueden significar una oportunidad de incrementar su valor comercial (ver el Anexo 4).

Los productos que calzan en los cuadrantes donde se busca selectividad y ganancias son aquellos productos que preferiblemente no cuentan con grandes inversiones y cuya promoción médica con fuerza de ventas propia es una de las más costosas.

10. Matriz FODA

El análisis de la matriz FODA permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para PharmaSales, lo cual nos ayudará a determinar las estrategias a seguir (ver la Tabla 6).

Tabla 6. Variables del análisis FODA para PharmaSales

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Experiencia y conocimiento del mercado farmacéutico peruano.	O1	Proyección de crecimiento del mercado farmacéutico
F2	Primeros en ofrecer este tipo de servicio promocional	O2	Pérdida de valor de productos de marca por falta de promoción médica
F3	Propuesta de valor innovadora (sin riesgo para nuestros clientes)	O3	Transnacionales reduciendo su operación local: reducción de costos
F4	Visión estratégica de sociedad <i>win to win</i> .	O4	Sin competidores directos.
F5	Alto nivel de relacionamiento en el sector	O5	Alta influencia en la decisión de compra por parte de los médicos
		O6	Poco conocimiento del mercado institucional en algunas compañías
		O7	Alta rentabilidad de productos
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Empresa y marca desconocida	A1	Posibilidad de entrada de competidores (barrera de entrada media)
D2	Altos costos operativos iniciales	A2	Inversión en captación de nuevos clientes (tiempo y dinero).
D3	Modelo de negocio replicable en el mediano plazo	A3	Incertidumbre en la reacción del mercado ante nueva propuesta de servicio.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Mediante el análisis de estas variables en la matriz FODA cruzada, obtendremos las estrategias resultantes a evaluar según el potencial del sector y la empresa (ver la Tabla 7).

Tabla 7. Matriz FODA cruzada para PharmaSales

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
(O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)	(A1, A2, A3)
Estrategias FO: Crecimiento	Estrategias FA: Adaptación

FORTALEZAS	(F1, F2, F3, F4, F5)	E1	Capturar el mercado satisfaciendo la necesidad de promoción y venta de productos médicos (F2, F3, O2, O3, O5).	E7	Utilizar nuestra experiencia y propuesta de valor innovadora para minimizar la entrada y crecimiento de competidores (F1, F2, F3, A1, A3).
		E2	Entablar relaciones comerciales de alta rentabilidad con laboratorios farmacéuticos (F1, F2, F4, F5, O2, O4, O7).	E8	Reducir el tiempo de captación de clientes mediante el alto nivel de relacionamiento y visión estratégica (F4, F5, A2).
		E3	Adecuar propuestas <i>ad hoc</i> a necesidades específicas de nuestros clientes (F2, F3, F4, O2, O4).	E9	Minimizar la respuesta negativa del mercado mediante nuestro conocimiento y entendimiento de las necesidades del sector (F1, F4, F5, A3).
		Estrategias DO: Mejora		Estrategias DA: Cierre	
DEBILIDADES	(D1, D2)	E4	Optimizar procesos de actividades clave para reducir sus costos (D2, O3).		
		E5	Demostrar oportunidad de capturar valor para los laboratorios farmacéuticos (D1, D3, O2, O3, O4, O5).		
		E6	Satisfacer óptimamente las necesidades de cada cliente para establecer relaciones <i>win to win</i> de largo plazo (D3, O1, O2, O3, O4).		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo II. Investigación de mercados

1. Objetivos

Considerando el negocio de PharmaSales, buscamos conocer la opinión de expertos y de posibles decisores en la adquisición de nuestros servicios que nos brinden una mayor comprensión de las necesidades de los laboratorios farmacéuticos.

Al ser un negocio B2B, complementaremos la información cualitativa con información cuantitativa secundaria, obtenida directamente de los laboratorios farmacéuticos que son nuestro *target*.

1.1 Objetivo general

Confirmar la hipótesis sobre el problema identificado: la promoción médica está limitada por la fuerza de ventas propia; asimismo, identificar las principales oportunidades para la empresa y el potencial del mercado.

1.2 Objetivos específicos

- Determinar el potencial del mercado al cual se pretende incursionar.
- Conocer la demanda del mercado que requiere los servicios de PharmaSales.
- Conocer el grado de aceptación de nuestra propuesta de valor y los beneficios más relevantes para nuestros clientes y médicos.
- Identificar posibles mejoras a la propuesta inicial de la empresa.
- Obtener alternativas de pago por los servicios que ofrecemos.
- Entender los servicios actuales que contratan las empresas objetivo y la necesidad de futuros servicios.

2. Metodología

Podemos concluir que lo que se busca es tener un estudio comercial y en cierta parte un test de concepto sobre el servicio antes del lanzamiento, por lo que el diseño de investigación realizado es de tipo exploratorio para suministrar conocimientos y comprensión del problema planteado. Si bien es cierto el enfoque será exploratorio, el conocimiento obtenido se complementará con información secundaria sobre el potencial de productos a promocionar, lo cual nos permitirá concluir si nuestra propuesta es válida para satisfacer las necesidades actuales del mercado farmacéutico. El detalle de la ficha técnica muestra la metodología empleada, el universo en

estudio, la selección y el tamaño de muestra, la cobertura y la fecha de las entrevistas realizadas (ver el Anexo 5).

3. Fuentes de información

3.1 Información primaria

Como hemos mencionado previamente, el método de recolección de información fue mediante entrevistas a profundidad, para las cuales se diseñó un cuestionario con preguntas relacionadas con el mercado farmacéutico, enfocándonos en sus necesidades comerciales.

3.2 Información secundaria

Para poder estimar la demanda y así complementar la investigación exploratoria, utilizamos las siguientes fuentes información secundaria externa:

- IMS Health (reportes anuales sobre niveles de facturación y tamaño de organización de laboratorios farmacéuticos).
- Laboratorios transnacionales (principales productos).

El cuestionario guía para la entrevista con gerentes y directores comerciales de los laboratorios farmacéuticos está conformado por diez preguntas: seis abiertas, dos cerradas (una dicotómica y una de elección múltiple) y dos mixtas (ver el Anexo 6).

Como se mencionó previamente, las entrevistas a los clientes directos y decisores en los laboratorios, fueron complementadas con una entrevista a Melissa Chávez (gerente de Cuentas de IMS en Perú) y a médicos de distintas especialidades con el objetivo de tener un panorama más claro de la industria farmacéutica y la percepción de los médicos respecto a los visitantes médicos terceros (ver los anexos 7 y 8).

4. Resultados y análisis

Considerando los resultados de las entrevistas a los gerentes o directores de los laboratorios médicos, todos esperan crecer en los próximos cinco años entre un 4% y 8% interanual, en promedio el resultado es de 6%. Lo anterior nos permite conocer las expectativas de crecimiento de los laboratorios y a su vez la posibilidad de negocio.

Un hallazgo importante es que la mayoría manifiesta tener una fuerza de ventas limitada para todas las necesidades de promoción de sus productos (87,5%). Como consecuencia de lo anterior, solo uno de los ocho entrevistados, indicó que no necesitaría tercerizar la promoción de sus productos, lo que confirma el problema propuesto y sobre el cual la propuesta de valor de PharmaSales se hace importante y diferenciada.

A los que nos respondieron que sí tomarían los servicios de una fuerza de ventas tercera para promoción médica de sus productos, se les preguntó qué beneficios son los más importantes: el 100% resaltó que era el beneficio del ahorro y los menores costos, le siguió el incremento de ingresos o la desaceleración de la disminución de estos en un 75% y alargar el ciclo de vida de los productos en un 75%. Este conocimiento resulta determinante para alinear la propuesta de valor de PharmaSales con los beneficios esperados más valorados por los clientes potenciales.

Además, lo que más valoran es un modelo de pago basado en éxito y resultados, en el cual el riesgo sea mínimo o inexistente para sus laboratorios (87,5%) y que las personas que dirijan la compañía que les brindarán sus servicios cuenten con experiencia comprobada en la industria farmacéutica. Una limitante importante para contratar los servicios propuestos es el compartir información sensible, para lo cual se deberá trabajar en contratos y procedimientos que aseguren su resguardo.

La información obtenida deja abierta la posibilidad de brindar otros servicios comerciales relacionados a la promoción, considerando las necesidades específicas de nuestro *target*. El detalle de los resultados se encuentra en el Anexo 9.

La entrevista a Melissa Chávez, gerente de cuenta de IMS Perú, confirma un crecimiento esperado del mercado farmacéutico en un 6% y que la participación de los medicamentos de innovación y de marca continúa siendo dominante, según ella con más del 90%.

Melissa nos confirma la necesidad de los laboratorios transnacionales de priorizar sus productos pareto con promoción médica propia, ya que la mayoría tiende a tener operaciones más pequeñas y muy rentables, dejando productos que no reciben promoción médica.

Si bien es cierto, considera que sí existe oportunidad para un servicio de tercerización de visita médica, nos sugiere evaluar la percepción del médico ante un mismo visitador que promocioe productos de distintos laboratorios.

Es de esta sugerencia que entrevistamos a doce médicos (75% de Lima y 25% de provincia) y se obtuvo como resultado que todos reciben por lo menos dos visitas diarias y un 42% entre tres a cinco visitas, que los médicos de Lima en su mayoría conocen plenamente a no más del 25% de los visitadores, mientras que en provincia más del 75% de los médicos conocen plenamente a los promotores que los visitan. Un hallazgo importante es que del 83% de los médicos que asocian a los visitadores con un laboratorio y/o producto, solo el 20% los asocia a ambos, el 30% al laboratorio y el 50% al producto. Lo anterior, sumado a que diez de los doce médicos entrevistados indicaron que es una buena idea (seis respuestas) y no hay problema (cuatro respuestas) que los visite un promotor con productos de distintos laboratorios para una misma especialidad, aunque con distintas prescripciones (ver el Anexo 10).

5. Estimación de la demanda

Por sí solos los resultados de las entrevistas realizadas no permiten estimar la demanda. Es por tal razón que luego de confirmar que la mayoría de los laboratorios estarían interesados en contar con servicios de promoción médica que les generen ahorros y mantenimiento o incremento de ingresos, se hace necesario obtener y evaluar información secundaria de los laboratorios transnacionales (principalmente europeos y americanos).

La información consiste en el detalle de los productos de veintiséis laboratorios que pertenecen al segmento elegido, haciendo un total de 354 productos potenciales. No se considera excluyente que los productos cuenten con apoyo promocional en la actualidad, ya que nuestra propuesta considera la promoción a menor costo para los laboratorios.

Para la selección de los productos se consideraron dos criterios:

- Que superen los S/. 900.000 de ventas anuales.
- Por lo menos con diez años en el mercado.

Es así que, en promedio, cada laboratorio de nuestro mercado potencial tiene catorce productos considerando las especialidades de pediatría y medicina general que se comercializarán en la parrilla inicial. Los productos a capturar son tres por laboratorios (ponderando las respuestas de

la pregunta 9) y la demanda estimada es cubrir el 30% de esos 78 productos (24 productos o 6,8% del potencial total).

6. Conclusiones

La investigación realizada nos permite confirmar la necesidad actual que tienen las compañías farmacéuticas de incrementar su capacidad promocional en productos que no tienen este apoyo. Sumada a la necesidad mencionada, existe una buena aceptación de la propuesta de una fuerza promocional tercera, ya que el 87,5% de los ejecutivos de los laboratorios entrevistados confirman su interés en contar con estos servicios, lo cual permitiría capturar los dieciséis productos necesarios para el punto de equilibrio.

Adicionalmente y de manera más puntual, rescatamos las siguientes conclusiones:

- La propuesta de PharmaSales debe ser capaz de confluir en un modelo sin riesgo para los laboratorios que les garantice un ahorro, desaceleración de caída de ingresos o ingresos incrementales.
- Existe la posibilidad a mediano o largo plazo de brindar otros servicios comerciales que permitan convertirnos en un proveedor integral (captación, capacitación y licitaciones con el Estado).
- La principal limitación para los laboratorios es compartir información sensible, por lo que se debe ser capaz garantizar vía contrato y procesos los modelos de seguridad de información.
- Hay un 50% de médicos que relacionan al representante con el producto, lo cual es positivo para el modelo de negocio.
- Existe disposición para recibir productos de distintos laboratorios, pero siempre y cuando esto sume a la práctica diaria dependiendo de la especialidad del médico.
- En provincias sería más difícil el ingreso de visitantes con productos de distintos laboratorios porque existe una conexión más personal del médico con el representante y muchas veces la prescripción es por amistad.
- Los médicos especialistas son más reacios que los médicos generales o internistas a recibir visita médica de productos OTC.
- El éxito de los productos depende en gran medida de la empatía que tenga el visitador con el médico durante la visita y lo profesional que él pueda ser; que los reconozca plenamente o los relacione con un producto quiere decir que se logró el impacto deseado.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

La estrategia genérica de PharmaSales es de diferenciación con enfoque en la externalización de los procesos comerciales de los laboratorios farmacéuticos; busca ser el primero con una propuesta de valor diferente para el segmento elegido. Es así que nuestro enfoque se encuentra en brindar promoción médica a productos de los laboratorios farmacéuticos según sus necesidades y oportunidades de captura de valor sostenible.

La diferenciación mencionada la conseguiremos mediante una fuerza de representantes médicos bien remunerada, capacitada y motivada que permita que cada uno maneje una amplia parrilla de ocho productos (el doble de un representante médico en un laboratorio), ya que su labor será de recordación más que de convencimiento sobre los beneficios de los productos con una larga trayectoria en el mercado.

2. Estrategia de crecimiento

Para el desarrollo de productos y servicios adicionales nos guiaremos de la matriz de Ansoff (también denominada matriz producto-mercado), según la cual dependiendo de si el mercado en el cual se desarrolla PharmaSales y su producto es tradicional o nuevo, aplicaremos la estrategia de crecimiento adecuada (ver el Gráfico 10).

Gráfico 10. Matriz producto-mercado de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Sainz de Vicuña, 2015.

Considerando que el sector farmacéutico es un mercado tradicional, podríamos decir que nuestro producto de promoción médica es también tradicional, por lo cual buscaremos una estrategia de **penetración de mercado** captando laboratorios farmacéuticos que actualmente no contratan este tipo de servicios para sus productos, mostrándoles el valor adicional que están dejando de capturar. Sin embargo, esta penetración de mercado estará acompañada del **desarrollo de productos**, considerando que la propuesta de valor de PharmaSales es innovadora y con bajo

riesgo para el mercado de los laboratorios farmacéuticos, y que en un mediano plazo desarrollará servicios *ad hoc* según las necesidades de su mercado objetivo.

En una primera etapa no buscaremos desarrollo de nuevos mercados, ya que geográficamente el 100% de las empresas están en Lima y en provincias aún tienen otra percepción del visitador médico (más como un amigo).

3. Objetivos de marketing

3.1 Claves para el éxito

Las líneas conductoras del éxito de PharmaSales que sirven para la definición de los objetivos de marketing son los siguientes:

- Desarrollar y mantener relaciones rentables y duraderas de largo plazo con sus clientes: mínimo cinco años.
- Ser reconocida como el *outsoucer* N° 1 de promoción médica para la industria farmacéutica.
- Mantener una fuerza de ventas motivada y comprometida y un equipo de *Key Account Managers* (KAM) bien capacitados y de alto desempeño.

3.2 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de PharmaSales tienen tres líneas conductoras: la participación del mercado, posicionamiento y satisfacción del cliente. La descripción de los objetivos y su evolución a corto, mediano y largo plazo se encuentran en la Tabla 8.

Los objetivos del primer año de operación implican un esfuerzo muy grande en hacer conocer nuestra propuesta y captar los primeros clientes, junto con los cuales se harán los cimientos para generar la confianza y reconocimiento dentro del ámbito comercial de la industria farmacéutica. Se espera un incremento del equipo de promotores hacia el cierre del segundo año. Los crecimientos en captura de productos a ser promocionados son más agresivos durante los dos primeros años y a partir del tercer año se espera tener crecimiento, pero menor.

El objetivo de posicionamiento está directamente relacionado al conocimiento de nuestra empresa como una alternativa rentable de promoción por parte de nuestros clientes potenciales.

El objetivo de satisfacción del cliente está orientado a mantener la vigencia de los contratos que se consigan con las compañías farmacéuticas, los cuales tendrán una vigencia de cinco años y esto se medirá de manera anual. En otras palabras, los clientes deben estar satisfechos con los

resultados para no dar por terminado el contrato antes de los cinco años, lo cual asegura la sostenibilidad del negocio de PharmaSales.

Tabla 8. Objetivos de marketing de PharmaSales

Tipo de objetivo	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo
	2017	2018	2019	2020	2021
Productos en parrilla (ventas)	Capturar quince productos del mercado potencial, generando un ingreso de S/. 2.700.000.	Incrementar a veinte productos del mercado potencial, generando un ingreso de S/. 4.600.000.	Incrementar a veinticuatro productos del mercado potencial, con ingresos de S/. 5.750.000.	Mantener en veinticuatro los productos promocionados, con ingresos de S/. 6.100.000.	Mantener en veinticuatro los productos promocionados, con ingresos de S/. 6.280.000.
Posicionamiento	Crear conocimiento y conciencia de marca en el 100% de los decisores del mercado potencial.	Preferencia del 30% y recordación de marca del 60% de los decisores comerciales.	Preferencia del 40% y recordación de marca del 70% de los decisores comerciales.	Preferencia del 50% y recordación de marca del 80% de los decisores comerciales.	Preferencia del 60% y recordación de marca del 90% de los decisores comerciales.
Satisfacción del cliente	Alcanzar una tasa de renovación anual de contratos de promoción médica del 90%.				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Estrategia de segmentación

Considerando que nuestra empresa brindará servicios principalmente a las empresas farmacéuticas transnacionales (este es nuestro *target*), nuestra estrategia es de segmentación en segmento único.

Es así que los criterios de segmentación considerados para definir y calcular el valor de nuestro segmento meta son la procedencia y facturación de los laboratorios, el ciclo de vida y la facturación de los productos.

- **Por procedencia y facturación**

La industria farmacéutica es uno de los sectores de negocios más rentables, actualmente se encuentra liderado por las grandes transnacionales por tener alta capacidad de desarrollo. Una muestra de ello es la alta inversión que se necesita para la investigación (al menos de US\$ 600 millones) y el tiempo para que se requiere para producir un medicamento y patentarlo, que toma alrededor de diez años (Esquivel 2013)⁶. Por ello, sus márgenes de utilidad son altísimos.

En nuestro país, PharmaSales se enfocará solo en las compañías farmacéuticas transnacionales de procedencia americana, europea y latinoamericana por contar con un mayor rango de facturación, amplia gama de productos y alto prestigio en el mercado. Seleccionará solo a veintiocho laboratorios que pertenecen al segmento elegido con sede en Lima como etapa de introducción para la presentación del servicio, haciendo un total de 354 productos potenciales.

Otro criterio considerado es el nivel de facturación, tomando en consideración a las empresas transnacionales cuyos productos tengan un nivel de ventas mayores a US\$ 900.000 anuales como mínimo, lo cual nos permitirá direccionar nuestras acciones de marketing al desarrollo de productos y de ventas.

- **Por ciclo de vida del producto**

Se identificará qué productos de la gama de nuestros clientes se encuentran en su ciclo de vida maduro-declive, analizando su evolución en los últimos años, lo que permitirá conocer la oportunidad real para nuestros clientes.

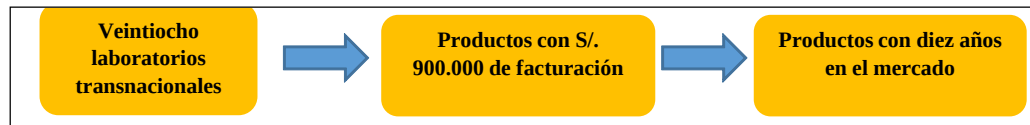
Mediante el ciclo de vida del producto (Vernon 1999)⁷ identificaremos qué productos de nuestros clientes se encuentran en esta posición por la falta de promoción o por política de la empresa, así también por contar con mayor tiempo en el mercado (diez años a más). Mantenerlos con apoyo promocional resulta muy costoso para los laboratorios, por ello deciden enfocarse en impulsar el desarrollo de nuevos productos (esto se refleja en un bajo nivel de ventas de los productos maduros).

Concluyendo, la segmentación de PharmaSales se inicia con la determinación de laboratorios transnacionales, cuyos productos tengan una facturación mínima de US\$ 900.000 y con por lo menos con diez años en el mercado (ver el Gráfico 11).

⁶ Esquivel, Eduardo (2013). *La industria farmacéutica en México: un jugoso negocio con la salud*.

⁷ Vernon, Raymond (1999). *Ciclo de vida del producto*.

Gráfico 11. Modelo de segmentación de PharmaSales



Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Estrategia de posicionamiento

Considerando las estrategias básicas de posicionamiento de servicios (ver el Gráfico 12), tendremos una estrategia de enfoque total (de nicho) o especializados en las necesidades de la industria farmacéutica, ofreciendo servicios comerciales a un segmento estrecho y específico en el Perú, lo que nos permite especializarnos y conocer mejor el valor para estas compañías.

PharmaSales busca posicionarse como la primera opción (*first mover*) de soporte y tercerización de procesos comerciales para las compañías farmacéuticas transnacionales, brindando soluciones acordes con las necesidades de cada uno de nuestros clientes y diferenciarnos por nuestro modelo de negocio disruptivo.

Actualmente no existe una empresa similar en el mercado, por lo que nuestra estrategia de posicionamiento no se basará en la comparación con la competencia para definir los atributos que buscan las empresas, sino que estos los hemos obtenido de las entrevistas a profundidad que hemos realizado.

De la estrategia principal de enfoque total descrito se desprenden dos estrategias que nos permitirán diferenciarnos: el posicionamiento de líder y la relación precio-calidad. La estrategia de posicionamiento de líder busca la diferenciación de los posibles competidores que puedan aparecer mediante la calidad y eficacia de los servicios, así como en la innovación en los canales de promoción. Si bien siempre seremos los primeros, no seremos los únicos: posicionarnos como la mejor empresa en generar valor en distintos procesos comerciales y desarrollar una relación rentable *win to win*, permitirá diferenciarnos de los nuevos competidores que puedan aparecer y seguir siendo vistos como los líderes.

Gráfico 12. Estrategias básicas de posicionamiento de servicios

		AMPLITUD DE LA OFERTA DE SERVICIOS	
		Estrecha	Amplia
NÚMERO DE MERCADOS ATENDIDOS	Muchos	Enfoque de servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
	Pocos	Enfoque total (de servicio y de mercado)	Enfoque de mercado

Fuente: Johnston, 1996.

Sabemos que, en el rubro de los servicios, el contacto con las personas y clientes es fundamental y hacia eso apuntamos, diferenciarnos con un trato distinto (aquí es imprescindible la figura del KAM), que haga que el cliente se sienta más que satisfecho con nuestra propuesta y sobre todo con el cumplimiento de nuestra promesa.

La estrategia de posicionamiento de líder será complementada con un posicionamiento **en base a precio-calidad**, es decir con un modelo de retribución con base en el éxito, que según la propuesta de PharmaSales sería capturar el valor adicional: sin nuestro servicio los laboratorios no habrían podido conseguirlo y además lo obtienen a un menor costo. Nuestro objetivo de posicionamiento es ser percibidos por nuestros clientes como una empresa que les aporta valor y que les permite obtener más ingresos y utilidades por más tiempo a través de los servicios que le brindamos.

Concluyendo, PharmaSales busca posicionarse como la primera opción (la compañía que inauguró la categoría) para las empresas farmacéuticas multinacionales al brindarles la posibilidad de prolongar la vida útil de sus productos exitosos y generarles mayores ingresos y rentabilidad.

6. Estrategia de marca

Al ser una empresa nueva, el desarrollo de la marca PharmaSales se basa en una estrategia de marcas nuevas, teniendo como dimensiones diferenciadoras un modelo de negocio disruptivo, especializado y las personas.

Como mencionamos con anterioridad, en un mediano plazo se espera que PharmaSales tenga nuevos productos relacionados entre sí (con enfoque comercial para laboratorios médicos) para desarrollar una estrategia de extensión de marca o estrategia de marca multiproducto, utilizando para todos el mismo nombre de marca.

Para construir la identidad de marca, tomaremos el modelo de Aaker (2001), que establece que se requiere de un máximo de doce dimensiones agrupadas en cuatro perspectivas distintas (la marca como producto, como organización, como persona y como símbolo) para que la marca pueda describir de forma adecuada sus aspiraciones. Además, Aaker considera que las dimensiones elegidas deben articularse en torno a una identidad central, una identidad extendida y la esencia de la marca.

Considerando lo anterior, en la Tabla 9 se encuentran desarrolladas las doce dimensiones que construirán la identidad de marca de PharmaSales.

Es así que después de la evaluación de las doce dimensiones, definimos las principales que formarán parte de la identidad de marca, considerando sus tres elementos: identidad central, identidad extendida y esencia de marca. Es importante indicar que estas dimensiones de la identidad de marca fueron elegidas considerando que aportan diferenciación, que no son fáciles de imitar y que son demostrables (ver el Gráfico 13).

Considerando el análisis anterior, PharmaSales buscará ser reconocida y transmitir una imagen de marca que se puede resumir de la siguiente manera:

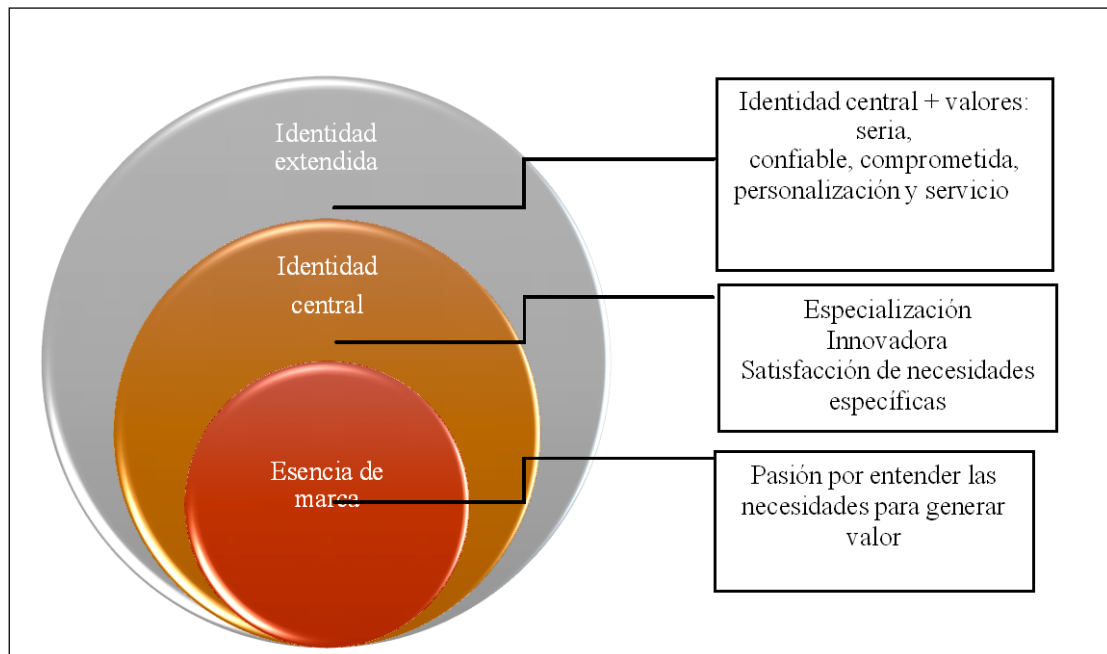
- Promesa de marca:
 - Generar valor para los grupos de interés, especialmente para los clientes mediante un crecimiento en el volumen de sus ventas, a menor costo y por más tiempo.
 - Entendimiento de necesidades específicas de nuestros clientes.
 - Relacionamiento personalizado y exclusivo.
- Identidad de marca: brindar a nuestros clientes experiencias sobresalientes mediante relaciones personalizadas y exclusivas, innovando en nuestra propuesta de valor, basados en los pilares de especialización y satisfacción de necesidades específicas.
- Personalidad de marca: PharmaSales busca ser reconocida como una compañía innovadora, seria y confiable por alcanzar los resultados propuestos.
- Valores de marca: calidad, especialización, foco en el servicio y personas y conocimiento profundo de las necesidades comerciales de las empresas farmacéuticas.

Tabla 9. Perspectivas y dimensiones para construir la identidad de marca de PharmaSales

PERSPECTIVAS DE LA MARCA				
Marca como producto		Marca como organización	Marca como persona	Marca como símbolo
DIMENSIONES	1	7	9	11
	2	8	10	12
	3			
	4			
	5			
	6			
	Alcance del producto: promoción médica. Atributos del producto: fuerza de ventas especializada, entrenamiento continuo. Calidad / precio: relación sobresaliente, garantía de éxito. Usos: alargar el ciclo de vida de productos, incrementar ingresos y rentabilidad, minimizar costos. Usuarios: segmento especializado, laboratorios farmacéuticos transnacionales. País de origen: Perú, sin mayor impacto por denominación de origen.	Atributos organizativos: comunicación y confianza, compromiso, foco en el cliente y disrupción. Condición local o global: compañía local, puede resaltar el conocimiento del mercado.	Personalidad de marca: innovadora, seria y confiable. Relaciones marca-cliente: muy cercana, personal.	Imaginería visual: nueva, desconocida. Herencia de marca: Sin herencia.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Gráfico 13. Identidad de marca de PharmaSales



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- USP: aumenta las probabilidades de éxito de tu empresa, maximizando su valor comercial y optimizando tus recursos.
- Elementos diferenciadores: el nombre de la marca es PharmaSales (que denota la especialidad comercial en la industria farmacéutica) y el logotipo que busca transmitir seriedad y confianza (ver el Anexo 11).
- Experiencia de marca: se construirá y transmitirá la promesa e identidad de marca principalmente por medio del relacionamiento de los KAM con los clientes y con los resultados que sustenten el cumplimiento de la promesa de marca. Lo anterior será reforzado mediante la publicidad, las visitas presenciales a decisores e influenciadores, los folletos instituciones y las visitas guiadas para que nuestros clientes conozcan y participen de nuestros procesos de entrenamiento y formación.

7. Estrategia de clientes

En nuestro entorno económico actual, donde las relaciones con los clientes cobran mayor importancia, las empresas de los diferentes sectores están enfocando su atención al desarrollo de estas relaciones como medio para obtener ventajas competitivas.

En línea a lo mencionado por Pepper y Rogers (2000)⁸, una de las metas del servicio que ofrece PharmaSales para asegurar el éxito comercial es desarrollar clientes leales mediante una interacción constante en todo el proceso del servicio, con el fin de generar valor para la empresa. Escuchar al mercado e identificar sus necesidades es un punto crucial para la gestión con el cliente, es ahí el importante papel que ejercerán nuestros KAM: se enfocarán en conectar nuestro servicio con las necesidades de nuestros clientes brindando una experiencia única. Para ello realizarán un análisis mediante la implementación de una inteligencia de clientes que les permitirá administrarlos por diferentes factores como la rentabilidad de productos.

La implementación de la inteligencia de clientes se enfocará en:

- **Interactuar con nuestros clientes:** para lograr esta interacción, debemos de conocer primero a nuestros clientes y para lograrlo es importante recopilar información mediante el marketing personalizado, que permitirá analizar y clasificar a los clientes potenciales, sus necesidades y su valor de vida para la empresa. El propósito es construir relaciones duraderas y rentables con ellos. Esto nos permitirá:
 - Atender sus requerimientos y necesidades específicas.
 - Crear experiencias superiores para nuestro *target*.
- **Creación de vínculos institucionales:** desarrollando las capacidades de nuestros KAM en la relación con nuestros clientes, se convertirán en la primera línea de comunicación de la empresa con ellos y emplearán un marketing relacional especializado que incluirá al cliente en cada proceso de la gestión de sus productos. El objetivo de los KAM será generar beneficio para ambas partes mediante acciones individualizadas que generen valor a lo largo del tiempo (Burgos 2007)⁹, lo que nos permitirá desarrollar estrategias de fidelización en base al valor percibido reflejado a la calidad de nuestro servicio (Pérez 2002)¹⁰.

⁸ Pepper, Don y Rogers, Martha (2000). *The one to one future*.

⁹ Burgos, Enrique (2007). *Marketing relacional*.

¹⁰ Pérez del Campo (2002). *La comunicación fuera de los medios*.

Capítulo IV. Estrategias de la mezcla de marketing

Aquí analizaremos la mezcla de marketing con el enfoque de servicios, ya que nuestra propuesta de valor es menos tangible por el cliente a la hora que se realiza. Como ya se ha mencionado, los responsables comerciales de las empresas farmacéuticas (gerentes y directores comerciales y de producto) reconocen la necesidad de contar con una empresa que brinde servicios comerciales integrales, principalmente de promoción médica.

1. Estrategia de propuesta de valor

Considerando las características distintivas de los servicios según Kotler y Keller (2012), en el caso de la propuesta de valor de PharmaSales (que es un servicio puro), es necesario reducir la incertidumbre de los clientes. Se considera en el diseño del servicio lo siguiente:

- Intangibilidad: brindar evidencias necesarias basadas en las personas, la comunicación, los procesos y resultados del servicio prestado, mediante reuniones recurrentes.
- Variabilidad: ofrecer garantías de servicios que permitan minimizar la percepción de riesgo:
 - Al basarse nuestro servicio en personal calificado, tendremos buenas prácticas de reclutamiento y capacitación, así como un equipo que cuente con un gerente comercial reconocido en la industria.
 - Modelo de retribución en base al éxito.
 - Evaluar permanentemente las necesidades y la satisfacción de los clientes, principalmente mediante un KAM asignado a cada cuenta.
- Caducidad: la oferta se adecuará a las necesidades específicas de nuestros clientes.

La propuesta de valor para PharmaSales está conformada por el producto a ofrecer, las personas, los procesos y la performance.

1.1 Producto

Para la implementación de la estrategia de producto se definieron los criterios que deben estar presente en cada tipo de producto: central, real y aumentado. La definición de estos criterios permite detallar los beneficios esperados, el nivel de calidad, la marca, los servicios y las garantías del servicio de promoción médica de PharmaSales (ver la Tabla 10).

Inicialmente la promoción se realizará en dos líneas médicas: medicina general y pediatría, lo que obedece a la mayor cantidad de productos que hay para ambas especialidades y por representar la mayor cantidad de médicos. Para ambos casos, se tendrá ofertas de valor para productos que cuenten con o sin promoción en las compañías farmacéuticas del mercado objetivo.

Tabla 10. Criterios y descripción del producto

Tipo de producto	Criterio	Descripción
Producto central	Función fundamental	Promoción médica para productos de los laboratorios farmacéuticos transnacionales.
Producto real	Beneficios	Alargar ciclo de vida de los productos. Desacelerar caída de ventas. Incrementar ventas. Generar ahorros.
	Nivel de calidad	Para garantizar la calidad esperada por los clientes en la información brindada sobre sus productos, se buscará: • La participación del cliente en la elaboración de la malla de formación de su producto. • Aprobación del <i>speech</i> de venta a utilizar por los promotores médicos.
	Marca	PharmaSales hace alusión directa al posicionamiento como la principal opción en la tercerización de los procesos comerciales de las compañías farmacéuticas.
Producto aumentado	Servicios	KAM dedicado, visitas periódicas y reuniones con clientes. Asesoría en la detección de oportunidades dentro del portafolio de productos de los clientes.
	Garantía	Mínimo riesgo para los clientes mediante un modelo de pago por éxito.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con el aprendizaje continuo de las necesidades y requerimientos únicos de los clientes en el mediano plazo, la longitud de las líneas médicas a promocionar podría incrementarse. Sumando a lo anterior las oportunidades de complementar la promoción con servicios comerciales relacionados, también en un mediano plazo se podría incrementar la mezcla de productos con servicios como captación y capacitación de representantes médicos, sin perder la especialización en los procesos comerciales de las compañías farmacéuticas, garantizando así la consistencia de esta.

1.2 Personas

Como lo mencionamos previamente, las personas -tanto empleados como consumidores- desempeñan un papel prioritario y el más importante en los servicios que brindaremos:

- **Empleados:** ya que de sus acciones, actitudes y aptitudes dependerá el reconocimiento y desempeño de nuestros servicios. Es aquí imprescindible contar con personal cuyas motivaciones y valores se encuentren alineados con los de la compañía, que se movilicen por razones intrínsecas y que tengamos personas que dirijan los equipos con alta capacidad de

liderazgo. Es necesario tener como clave la formación de las personas (en los valores y políticas de la compañía, así como en calidad del servicio) desarrollando habilidades y capacidades que permitan dar respuestas oportunas y adecuadas a las necesidades de los clientes y que conozcan muy bien nuestros procesos, desarrollando de esta forma una cultura organizacional orientada hacia el cliente y los resultados.

- **Consumidores:** creemos que la retroalimentación de quienes contratan nuestros servicios es necesaria para nuestra mejora continua. Por tanto, se buscará que participen para conocer sus expectativas y nuevas necesidades mientras se les brinda el servicio de promoción o capacitación. Hacerlos partícipes también nos permitirá mantener relaciones a largo plazo y generar confianza.

1.3 Procesos

Este factor es especialmente importante para nuestra empresa, ya que evidenciamos el nivel de interacciones y calidad en cada uno de nuestros servicios, sino que permite que quienes vayan a contratarlos puedan estar seguros de cómo entregaremos el servicio y que este cumpla con lo acordado.

Para poder ofrecer nuestros servicios a nuestros futuros clientes, es necesario estructurar correctamente los procesos de nuestro servicio y de nuestra empresa. Si todos los procesos están enfocados hacia el cliente, estaremos adquiriendo compromisos de realizar toda acción que contribuya a la fidelización del cliente.

Las personas con las que contará PharmaSales, tendrán las habilidades y capacidades para desarrollar de manera óptima los diferentes procesos con foco en el cliente:

- **Acercamiento y conocimiento:** parte principal de nuestro servicio. Se realizará un análisis de nuestros clientes, sus necesidades y qué productos necesitan mayor fuerza de venta para extender su ciclo.
- **Planeamiento:** después de haber realizado el análisis de nuestro cliente, se organizará el flujo de actividades a realizar para cumplir con el objetivo (número de representantes, ubicación de la parrilla de productos).
- **Operación:** en esta etapa del proceso, el supervisor comercial estará a cargo de monitorear a nuestros representantes comerciales que, al complementarse con el papel que cumplirá nuestro KAM, será fundamental para brindar un servicio *close to close* con el cliente.

- **Control:** monitoreo de las acciones de nuestros representantes comerciales, análisis del nivel de venta de los productos de nuestros clientes y su satisfacción.

1.4 Prueba física

Al ser la propuesta de PharmaSales un producto intangible, es necesario que podamos proporcionar algún tipo de evidencia física. Considerando lo anterior el enfoque será el siguiente:

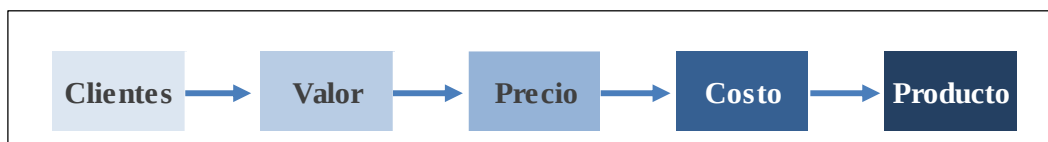
- Diseño de oficinas acogedor, limpio, organizado y luminoso. Debe transmitir la seriedad y confianza que buscamos en nuestra marca.
- Visitas de clientes a la sala de capacitación para que conozcan el equipamiento y la malla de formación.
- Estatus semanales o quincenales con nuestros clientes (liderados por el KAM), en los cuales mostraremos estadísticas de visitas y los indicadores definidos para el seguimiento respectivo.
- Informes y reportes mensuales.
- Revista institucional, en la cual se muestren fotografías del equipo reclutador y capacitador.

2. Estrategia de precio

Considerando nuestros objetivos de marketing, es el precio una de las variables de la mezcla de marketing determinante (junto con las personas y los procesos) en nuestro posicionamiento, lo que origina que nuestra estrategia de fijación de precios esté orientada en generar «valor para el cliente», traducido en el precio que generará ahorro en sus operaciones comerciales (como principal beneficio percibido) y que irá acompañado de relaciones y experiencia.

Según Nagle y Holden (2002), la fijación de precios basada en el valor pone como punto de partida a los clientes y al valor esperado por ellos para la fijación de precios. Esto se complementa luego con el costo para asegurar el margen necesario con el diseño del producto o servicio a ofrecer (ver el Gráfico 14).

Gráfico 14. Fijación de precios basada en el valor



Fuente: Nagle y Holden, 2002.

El precio por el servicio de promoción va a ser considerando si es que el producto tenía promoción o no previamente, esto porque es importante para las empresas que contratan a PharmaSales poder comparar su situación actual con la propuesta.

Para aquellos productos que actualmente no tienen promoción, el costo del servicio oscila de 12% a 15% de la venta neta del producto; con esto, el pago a realizarse por el servicio se va a financiar con el incremento de ventas del producto en los años que se contrate. Este rango de precio, para los productos que venden más de S/. 900.000, permite tener una fuerza de ventas que brinde cobertura a las especialidades como Medicina General o Pediatría con diez representantes médicos contando con una parrilla de ocho productos. La parrilla rotativa de ocho productos nos permite alcanzar más de 30.000 visitas en un año en distintas posiciones durante la visita médica, y de esta manera todos los productos tendrán el mismo precio y el mismo peso promocional. Las dos primeras posiciones tendrán un peso promocional de 25% y 15%, respectivamente y a partir de la tercera posición a la octava, un peso del 10%. Esta distribución garantiza que todos los productos tengan la misma cantidad de visitas anuales en cada posición de la parrilla y así reciban el mismo peso promocional (ver el Anexo 12).

Para aquellos productos que actualmente sí cuentan con promoción, el precio va a estar ligado al costo actual de *selling* (costo de fuerza de ventas actualmente cargada al producto), ya que se le aplicará un pago que se compara con la cantidad de representantes médicos que cuenta ese producto actualmente. El cargo fijo es de S/. 21.500 por representante que desee contratar para cada producto. Este precio se calcula en base a que cada representante promocionará ocho productos en cada visita médica.

Actualmente el promedio de costo anual por representante para los laboratorios transnacionales está alrededor de S/. 150.000, pero tiene también mucho que ver cuántos productos tiene en la misma parrilla de promoción. Si el laboratorio tiene varios productos para promocionar una especialidad, podrá compartir lo que cuesta ese representante entre varios productos. En la Tabla 11 se puede apreciar esto con un ejemplo para una fuerza de ventas de diez representantes; los costos pueden repartirse entre uno, dos, tres, cuatro o cinco marcas.

Tabla 11. Costos asignados por representante según cantidad de productos

Costo por promotor	S/. 148.500
--------------------	-------------

Fuerza de ventas	10				
Costo total	S/. 1.485.000				
Número de productos en parrilla	1	2	3	4	5
Costo total según número productos	S/. 1.485.000	S/. 742.500	S/. 495.000	S/. 371.250	S/. 297.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Estrategia de plaza

Considerando que nuestra propuesta de valor son servicios para compañías farmacéuticas (que representan pocos compradores potenciales y de gran tamaño), tendremos un canal de venta directo representado por una fuerza de ventas propia (que por su exclusividad y gestión serán KAM), marketing directo y página web de la compañía. El canal principal son los KAM; el marketing directo (principalmente mediante correo electrónico) y el sitio web de la compañía serán complementarios, ya que el cierre de venta siempre será realizado por el KAM.

Para el caso de PharmaSales es determinante identificar el centro de compras, el cual consiste en todos los individuos o grupos involucrados en el proceso de tomar una decisión de compra:

- Usuarios: ejecutivos del área de marketing, gerente o director comercial.
- Influenciadores: gerente general, gerente comercial, jefe de ventas.
- Decisores: gerente general, gerente comercial.
- Porteros: los que controlan el flujo de información de ventas que ingresa a las compañías. En el caso de nuestros clientes, se refiere a secretarías, recepcionistas y asistentes de gerencia.
- Compradores: al ser una compra o contratación de un servicio nuevo, creemos que esta responsabilidad recaerá también sobre el gerente o director comercial.

Es así que el reto de nuestros vendedores es averiguar los roles de los ejecutivos que intervienen en la decisión de compra institucional. El principal actor es el gerente comercial de las compañías farmacéuticas, quien usará el servicio y decidirá sobre su adquisición.

Considerando la importancia de nuestra fuerza de ventas, la estrategia de empuje (*push*) se encuentra tácitamente en nuestro canal; sin embargo, será complementada con una estrategia de atracción (*pull*) mediante publicidad y comunicación, que permita informar sobre los beneficios y el valor de nuestros servicios a los usuarios y decisores comerciales de las compañías farmacéuticas.

4. Estrategia de promoción

La comunicación de nuestros servicios tiene una composición de beneficios y atributos que generan valor para las compañías farmacéuticas, por lo que las acciones de promoción realizadas deben pensarse para las personas involucradas en el proceso de decisión de compra de estas compañías. Es así que, según lo indicado por Kotler y Keller (2012), se debe armar la comunicación considerando las respuestas de este grupo de personas decisoras de compra que pasan por etapas cognitivas, afectivas y conductuales. De los modelos presentados por Kotler y Keller, el modelo de jerarquías de respuesta que representa mejor el proceso de comunicaciones de PharmaSales es el modelo de innovación-adopción (ver el Gráfico 15).

En este caso la audiencia (decisores de compra), tienen un alto involucramiento con el producto, pero con poco conocimiento de la diferenciación de la oferta, por lo que nuestra comunicación debe buscar primero que tengan conocimiento del servicio, generar el interés con sus beneficios, la evaluación de estos beneficios (no percepciones, sino atributos reales), conseguir que lo prueben y finalmente lo adopten como parte de su proceso comercial.

Para el diseño de nuestra promoción y comunicación hemos considerado los pasos para desarrollar comunicaciones eficaces de Kotler y Keller, asegurando que sea una comunicación integrada.

4.1 Identificación del público meta

Como lo definimos previamente en la estrategia de plaza, nuestro público meta son los gerentes comerciales y ejecutivos de marketing y ventas de las compañías farmacéuticas en el Perú.

4.2 Determinación de los objetivos

Considerando que es un servicio nuevo y en línea con los objetivos de marketing, hemos definido los siguientes objetivos de nuestra comunicación:

- Crear conciencia, reconocimiento y recordación de nuestra marca y servicios brindados.
- Comunicar el valor esperado de nuestros servicios para el cliente.
- Animar a los consumidores para que decidan contratar nuestros servicios.

4.3 Diseño de las comunicaciones

Se busca comunicar un mensaje que incorpore claramente los beneficios del producto (servicio de promoción médica) y nuestro posicionamiento basado en la especialización.

A continuación, se describe un bosquejo del mensaje a transmitir en las comunicaciones: «El servicio de promoción médica de PharmaSales te permitirá crecer comercialmente, incrementando tus ingresos, generando ahorros y optimizando el uso de tus recursos porque nos especializamos en brindar servicios comerciales solo a compañías farmacéuticas y contamos con personal especializado con amplio conocimiento en el sector».

Como parte de la estrategia del mensaje, el consumidor debe percibir que nuestra marca es seria, confiable y enfocada en las relaciones personales.

Gráfico 15. Modelos de jerarquías de respuesta

Etapas	Modelos			
	Modelo AIDA	Modelo de jerarquía de efectos	Modelo de innovación -adopción	Modelo de comunicaciones
Etapa cognitiva	Atención ↓	Conciencia ↓ Conocimiento	Conciencia ↓	Exposición ↓ Recepción ↓ Respuesta cognitiva
Etapa afectiva	Interés ↓ Deseo ↓	Gusto ↓ Preferencia ↓ Convicción	Interés ↓ Evaluación ↓	Actitud ↓ Intención
Etapa conductual	Acción	Compra	Prueba ↓ Adopción	Comportamiento

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

- **Estrategia creativa (cómo decirlo):** «Mejora tu gestión incrementando los ingresos de tu compañía gastando menos. Confía tus operaciones comerciales a los especialistas en promoción médica».

- **Fuente del mensaje (quién debe decirlo):** aquí elegiríamos la figura de KAM acompañado del promotor médico, lo que permitiría transmitir la seriedad, confiabilidad y trato personal de nuestra marca.

4.4 Elección de los canales

Ya que nos dirigimos a personas que cumplen funciones comerciales en compañías farmacéuticas, nuestros principales canales de comunicación serán:

- Ventas personales.
- Correo electrónico.
- Publicidad directa: folletos institucionales y por productos, servicios (sus características y beneficios), catálogos y medios audiovisuales.

También fortaleceremos nuestra comunicación con canales masivos enfocados en medios especializados. Los siguientes son el soporte para estimular la comunicación personal:

- Periódicos con reconocimiento en negocios como *El Comercio* (sección Negocios) y *Gestión*.
- Revistas especializadas de circulación local o nacional que tengan como grupo objetivo a médicos y profesionales del sector salud y a gerentes y ejecutivos de instituciones ligadas al sector farmacéutico peruano.
- Ferias y exhibiciones comerciales.

4.5 Establecimiento del presupuesto

Para decidir el gasto de comunicaciones de marketing, utilizaremos el método de objetivo y tarea, sin dejar de lado el límite de lo que creemos que podemos invertir (principalmente para la publicidad en los canales masivos).

4.6 Decisión de la mezcla de medios

Considerando que nos encontramos en la etapa de introducción de nuestros servicios, nos centraremos principalmente en las ventas personales y el marketing directo (correo electrónico) dirigido y personalizado. Contaremos con el apoyo de publicidad antes y durante los meses iniciales del lanzamiento en todos los medios publicitarios descritos en la elección de canales y a partir del segundo trimestre intercalando entre ellos, de tal forma que nos permita alcanzar los objetivos planteados con nuestra comunicación.

Durante el primer año se tendrá la siguiente estrategia de mezcla de medios:

- Un mes antes al lanzamiento y durante los tres meses posteriores publicidad en el diario *Gestión* y las revistas especializadas *Kairos* y *Gestión Médica*. En el prelanzamiento se tendrá una campaña de intriga que permita conocer la marca y posicionarla como especialista en el sector sin entrar a detalles. Luego se profundizará en el conocimiento de marca, detallando el servicio, los beneficios y la promesa de marca. Además buscaremos participar y auspiciar eventos o ferias del sector. El presupuesto aproximado destinado para esta etapa es de US\$ 20.000.
- A partir del segundo mes de lanzamiento y durante seis meses, se enviará correos directos a las personas que toman las decisiones para concretar visitas de nuestros KAM (presupuesto de US\$ 2.400, con un presupuesto promedio mensual de US\$ 400 mensuales).
- A partir del cuarto mes y hasta el duodécimo mes, la intensidad de nuestra publicidad disminuirá, intercalando entre el diario *Gestión* y las revistas especializadas (*Kairos* y *Gestión Médica*) una publicación mensual. El presupuesto aproximado destinado para esta etapa es de US\$ 9.000 (equivalente a un promedio de US\$ 1.000 mensuales).
- El lanzamiento de venta personal (llamadas telefónicas y trabajo de campo de nuestros KAM) irá acompañado de folletos institucionales, beneficios de productos y servicios y presentaciones (parte de la planilla de la compañía, cuyo detalle se encuentra en la descripción de gastos).

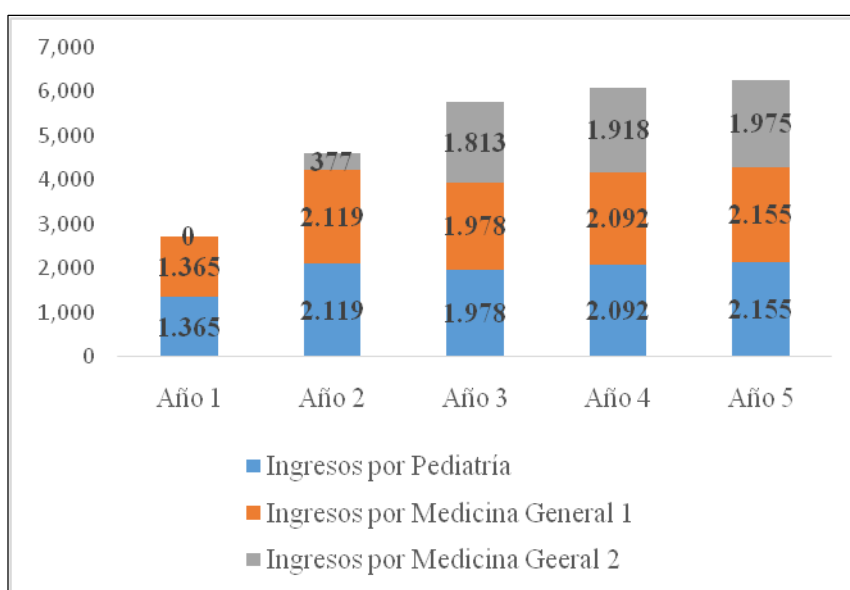
Capítulo V. Implementación y control

1. Proyección de ventas

La proyección de ventas se basa en la capacidad de capturar productos con un valor de ventas anuales de S/. 2.500.000 (promedio del valor de los productos del mercado potencial) en las especialidades de Medicina General y Pediatría, con una participación esperada del 50% (repartidos en partes iguales) tanto para productos con promoción como sin promoción. El resumen de la proyección de ventas contempla las ventas anuales en nuevos soles por ambas especialidades, con un equipo de promotores para Pediatría y dos para Medicina General (ver el Anexo 13).

Las ventas por especialidad se estiman el primer año en proporciones iguales (50% de participación para Pediatría y 50% para Medicina General). La participación de Medicina General se incrementará el segundo año al 54% y al tercer año al 68%. Asimismo, se mantendrá para el cuarto y quinto año en la misma participación (ver el Gráfico 16).

Gráfico 16. Participación de ventas por especialidad (en miles de nuevos soles)



Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el primer año la proyección considera los tres primeros meses sin ventas (que es el plazo que hemos calculado para cerrar los primeros contratos). Esta se incrementará gradualmente hasta cerrar el año con ocho productos por especialidad, haciendo un total de 16 productos el primer año, que representa el 4,5% de los 356 productos potenciales. Los ingresos proyectados ascienden a S/. 2.730.833 (ver el Anexo 14).

En el segundo año se mantienen los ocho productos por cada especialidad e incluimos a partir del último cuatrimestre una segunda fuerza de ventas para Medicina General con cuatro productos inicialmente. El año se cerrará con cuatro productos en total (5,6% de los productos potenciales). Los ingresos proyectados ascienden a S/. 4.614.167 (ver el Anexo 15).

El crecimiento en ventas se espera hasta el tercer año, en el que completamos los veinticuatro productos a partir del segundo semestre. Los ingresos proyectados ascienden a S/. 5.767.708 (ver el Anexo 16).

Para el cuarto y quinto año se proyecta mantener los veinticuatro productos (considerando un 10% de rotación esperada de los productos que promocionamos) y se contará con un 3% de incremento en los ingresos asociado. Los ingresos proyectados para el cuarto y quinto año son de S/. 6.102.000 y S/. 6.285.060, respectivamente.

2. Proyección de capacidad instalada

La capacidad productiva de PharmaSales está relacionada directamente con la cantidad de representantes médicos, la cual incrementará en el tiempo en relación a la captura de nuevos clientes y de sus productos a promocionar hasta el año 3 con veintiocho promotores médicos, con la proyección de mantenerlos hasta el año 5 (ver el Anexo 17).

3. Presupuesto de gastos

Para la elaboración del presupuesto de gastos, estos fueron separados en fijos y variables. Los gastos fijos en el período de cinco años ascenderían a S/. 15.052.439 y los variables a S/. 5.135.753. Su participación sería del 74,6% y 25,4%, respectivamente de un total de gastos de S/. 20.188.192 (ver el Anexo 18).

Los gastos fijos con mayor participación son los sueldos (planilla), representan en promedio el 87% del total de gastos fijos en el período de cinco años estimado, de los cuales el 52% son los sueldos de los KAM y de los promotores, seguidos por los gastos de marketing y ventas con el 6%. La estructura organizacional que sostiene el servicio de promoción médica es el principal activo de PharmaSales, por lo que no se escatima en remuneraciones adecuadas en la industria.

En los gastos variables se encuentra la parte variable del sueldo (comisiones) del equipo de gestión y ventas (promotores médicos, KAM y supervisores). La mayor participación se encuentra en las comisiones de los promotores (87%).

4. Presupuesto de inversiones

Considerando la inversión en activos tangibles e intangibles, la inversión inicial necesaria es de S/. 1.330.000, cuyo detalle se verá en el punto siguiente del flujo de caja económico. La principal inversión se da en capital de trabajo hasta el noveno mes del primer año, ya que a partir del décimo mes los ingresos son mayores a los gastos y representan el 81% del total de la inversión (ver la Tabla 12).

Tabla 12. Presupuesto de inversiones anualizado (en nuevos soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	1.319.440	10.560	-	-	-
Bienes tangibles	92.400	10.560	-	-	-
Equipos	26.400	10.560	-	-	-
Muebles y enseres	66.000	-	-	-	-
Bienes intangibles	148.921	-	-	-	-
Alquiler	68.400	-	-	-	-
Publicidad	80.521	-	-	-	-
Capital de trabajo	1.078.119	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Flujo de caja económico

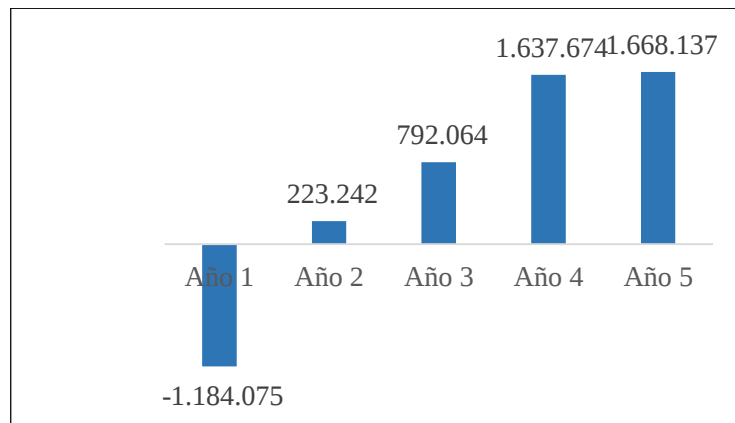
El flujo de caja proyectado nos permite entender de manera mensual los ingresos y salida de efectivo, asegurando con el préstamo la inversión inicial necesaria y un saldo final de caja positivo durante el primer año (sobre todo los primeros nueve meses), que es hasta que los ingresos superan las salidas de efectivo (ver el Anexo 19). El préstamo solicitado es por el importe de S/. 1.330.000 a un plazo de 36 meses y con una tasa anual del 12% (ver el Anexo 20).

El flujo de caja acumulado sin considerar la inyección del préstamo pasaría a ser positivo a partir del mes 38 (al término del tercer año) con un importe de S/. 98.270. Es necesario indicar que el período de cobro será a treinta días posteriores al servicio brindado, por lo que los ingresos del primer año se dan a partir del quinto mes.

De igual forma sin considerar la entrada del importe del préstamo, es decir considerando solo las entradas y salidas de efectivo propios de la operación, el flujo de caja neto por cada año se incrementa hasta estabilizarse a partir del cuarto año con un flujo de caja neto acumulado al final del quinto año de S/. 3.137.041 (ver el Gráfico 17).

Este flujo de caja neto permitió analizar la rentabilidad del proyecto con la inversión considerada confirmando su viabilidad. Para este análisis se calcularon el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno). El VAN consideró una tasa del 12% (tasa del costo de capital) y en el período de cinco años fue positivo; dio como resultado S/. 341.849. La TIR obtenida fue del 16% y fue mayor al 12%, con el que se comparó.

Gráfico 17. Flujo de caja neto sin considerar inversión (en nuevos soles)

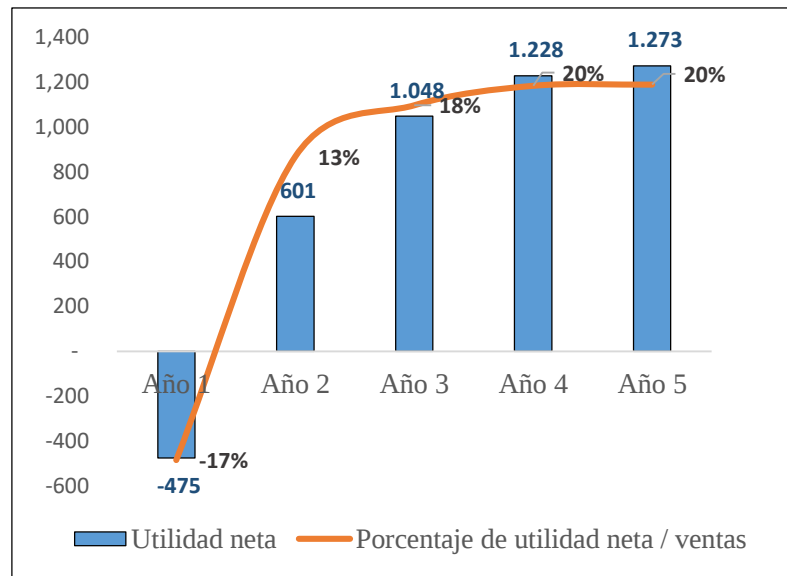


Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Estado de resultados

La elaboración del estado de resultados se proyectó para un período de cinco años. Solo el primer año tuvo utilidad neta negativa (que representó una pérdida del 17% sobre las ventas). Se incrementó de manera interanual hasta estabilizarse a partir del cuarto año para alcanzar el 20% de los ingresos (ver el Gráfico 18).

Gráfico 18. Evolutivo de utilidad neta anual (en miles de nuevos soles)



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al ser PharmaSales una empresa de servicios, se ha considerado como costo de ventas el sueldo fijo de los promotores médicos, ya que son ellos los que materializan el servicio de promoción médica. Además, se consideraron hasta el tercer año los gastos por los intereses del préstamo. El detalle del estado de resultados se encuentra en el Anexo 21.

7. Control

Para el cumplimiento de los objetivos planteados de PharmaSales, es fundamental establecer mecanismos de control con el propósito de analizar el cumplimiento de las estrategias implementadas, realizando un monitoreo del servicio y evaluando los resultados obtenidos de manera mensual. Se han considerado los siguientes indicadores detallados en la Tabla 13:

- **Eficiencia de capacitación:** considerando las pruebas y evaluaciones necesarias, se espera que el 80% de los postulantes a promotores aprueben la capacitación respectiva.
- **Rotación de promotores:** número de promotores que dejan de trabajar para PharmaSales. Se espera que no sea mayor al 5% (alta adherencia).
- **Clientes nuevos:** número de clientes captados en el período. Se considera un cliente nuevo aquel que tiene un contrato firmado y su producto ya se encuentra en la parrilla comercial.
- **Ingresos:** ingresos obtenidos por PharmaSales, producto del pago recibido por la promoción del total de productos en la parrilla comercial.

Tabla 13. Control

Indicador	Descripción (fórmula)	Responsable
Eficiencia de capacitación	Número de personas que aprobaron capacitación	Gerente de Capacitación
	Número de personas que iniciaron capacitación	
Rotación de promotores	Número de promotores que salieron durante el mes	Supervisor de Fuerza de Ventas
	Número de de promotores que iniciaron en el mes	
Clientes nuevos	Número de clientes nuevos por mes	KAM
Productos por cliente	Número de productos promocionados por cliente	KAM
Cumplimiento de ingresos	Ingresos reales	Gerente comercial
	Objetivo de ingresos	
Cantidad de clientes y cantidad de productos	Número de clientes activos y número de productos en parrilla	Gerente comercial
Cobertura médica (visitas realizadas)	Número de visitas realizadas	Supervisor de Fuerza de Ventas
	Número de visitas programadas	
Prescripción de los productos (auditoría de mercado)	Participación de prescripciones del período	Supervisor de Fuerza de Ventas
	Participación de prescripciones del período anterior	
Renovación de contratos	Cantidad de contratos vigentes	KAM / Gerente comercial
	Cantidad de contratos firmados	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Cantidad de clientes y cantidad de productos:** número total de clientes activos y productos en la parrilla.
- **Cobertura médica:** número de visitas realizadas por nuestros representantes. Los representantes tendrán como objetivo cumplir por lo menos con el 90% de sus visitas proyectadas para el mes. Por ejemplo, deben realizar quince visitas diarias (315 visitas en veintiún días hábiles del mes), lo mínimo requerido sería 284 visitas.
- **Prescripción de los productos:** performance de la participación de prescripciones en la clase terapéutica del producto determinado. Se evaluará con base en los resultados obtenidos en el mismo período del año anterior, lo que dará el índice evolutivo obtenido por el representante obtenido para ese producto. El mínimo requerido es un índice evolutivo de 100 en el período.

El índice evolutivo se obtiene dividiendo la participación de prescripciones del período entre la participación de prescripciones del periodo anterior.

- **Renovación de contratos:** este indicador está orientado a medir la satisfacción de los clientes con los resultados obtenidos.

8. Planes de contingencia

Se ejecutarán las acciones que permitirán continuar con las operaciones comerciales de PharmaSales en caso de presentarse algún inconveniente con las estrategias actuales y que los resultados no sean los esperados.

- **Bajo nivel de captación de clientes:** se tendrá una segmentación más amplia para incrementar nuestro mercado potencial de clientes. De esta manera, se abre un mayor abanico de clientes y a su vez de productos potenciales para PharmaSales. Actualmente estamos dirigidos a productos cuyas ventas son mayores a S/. 900.000; eventualmente podríamos bajar la valla a productos que vendan S/. 600.000, pero incrementando el porcentaje del *fee* mensual. Adicionalmente, otra opción sería ampliar las especialidades a promocionar (no solo Pediatría y Medicina General).
- **Bajo nivel de ventas de los productos promocionados:** se propone reestructurar la posición de los productos de los clientes en la parrilla comercial e incrementar el número de visitas de los representantes médicos.
- **Bajo nivel de eficiencia de la capacitación:** se evaluará el perfil para el puesto de promotores y la evaluación a los capacitadores será permanente.
- **Rotación de promotores mayor a la planificada:** se tendrá un plan de reclutamiento trimestral o mensual (según necesidad). Adicionalmente, se replanteará una evaluación del perfil y motivación de los promotores.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El mercado farmacéutico es un sector de valores atractivo dentro de la economía peruana, con estimados de crecimiento interesantes para poder invertir en los próximos años.
- Existe una oportunidad vigente en el mercado, principalmente por el número de productos maduros no promocionados.
- La promoción médica es uno de los factores que más impacta en el ciclo de vida de un producto farmacéutico y es posible alargar su madurez o retrasar su declive con inversión promocional, por lo que PharmaSales emerge como una alternativa funcional, lucrativa y de alto impacto.
- Las compañías transnacionales son las que más se han visto afectadas por el ingreso de genéricos y genéricos de marca; como consecuencia de ello, se han visto obligadas a reducir el tamaño de su organización, afectando en gran medida el número de visitantes médicos. PharmaSales ofrece minimizar este impacto con la tercerización de esta actividad para los productos que tienen posibilidad de alargar su ciclo de vida.
- La tercerización de los procesos comerciales es una alternativa cada vez más válida para aumentar la rentabilidad de las empresas. La visita médica es, en la mayoría de los casos, el costo de ventas de mayor impacto. PharmaSales ofrece una alternativa más económica que impacta directamente en el reporte de ganancias y pérdidas de nuestros clientes.
- Las estrategias de enfoque y especialización se complementan con el posicionamiento como la primera opción. La propuesta de valor de PharmaSales está en línea con estas estrategias y engloba al producto, las personas, los procesos y la evidencia física. Las personas y los procesos son determinantes para la construcción de su identidad de marca.

- Financieramente, las proyecciones de ingresos, el flujo de caja y el estado de resultados son buenos. El proyecto es rentable (el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de descuento considerada).

2. Recomendaciones

- Es fundamental para el éxito de la empresa mantener una relación a largo plazo con el cliente para asegurar que los veinte productos que se estiman capturar los dos primeros años se mantengan en ratios superiores al 90% a largo plazo.
- Los productos a considerar para la inclusión de la parrilla a promocionar deben tener un valor de S/. 2.500.000, algo por debajo del promedio del mercado potencial que es de S/. 2.773.829.
- Es muy importante tener un nivel bajo de rotación de la fuerza de ventas (alta motivación) para evitar perder la inversión de tiempo que se hace en capacitación y asegurar los resultados comprometidos.
- Una vez que PharmaSales esté posicionada no solo como la primera sino como una sobresaliente alternativa de tercerización, podremos desarrollar nuevos productos como soporte en licitaciones, soporte de eventos promocionales e inclusive ampliar el horizonte hacia productos OTC que también pueden recibir promoción.

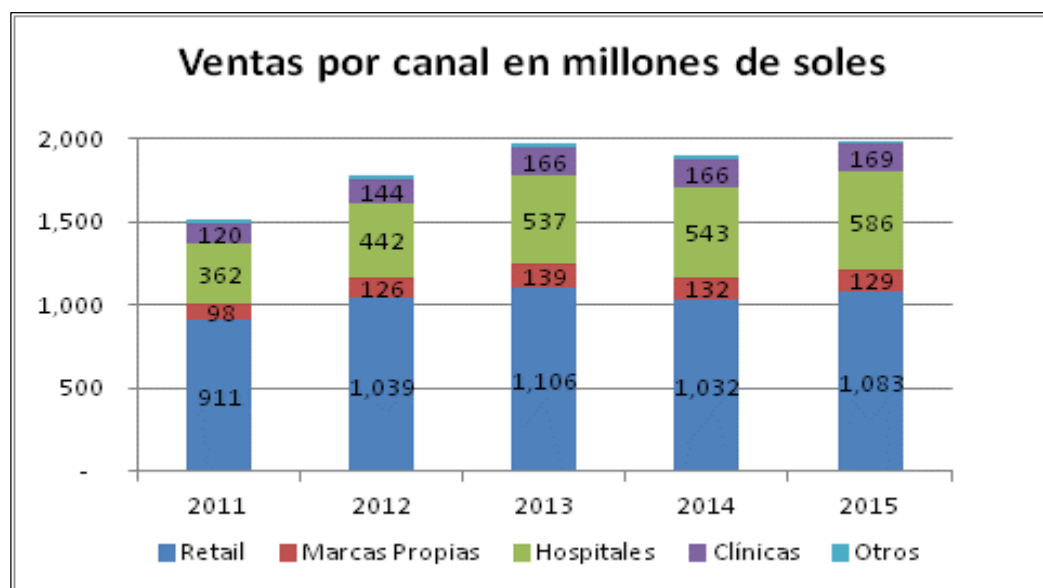
Bibliografía

- Aaker, David y Joachimsthaler (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Aste, María (2016). “El mercado farmacéutico peruano creció 8% en el 2015”. En: *Diario El Comercio*. 1 de mayo del 2016. Fecha de consulta: 16/8/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/alafarpe-mercado-farmaceutico-peruano-crecio-8-2015-noticia-1898257>>.
- Burgos, Enrique (2007). *Marketing relacional: Cree un plan de incentivos eficaz*. Málaga: Editorial Netbiblo S. L.
- Calderón, Umberto (2010). “Análisis de la industria farmacéutica peruana”. En: *Scribd*. Fecha de consulta: 12/7/2016. <<https://es.scribd.com/doc/26461073/La-Industria-Farmaceutica-Peruana-al-2010>>.
- Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (2014). “Equipo de control publicitario”. En: *Digemid*. Fecha de consulta: 25/7/2016. <<http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion>>.
- Garrido- Lecca, Guillermo (2014). “Consumo de medicamentos genéricos en Perú es apenas el 30%”. En: *Diario Correo*. 2 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 8/8/ 2016. <<http://diariocorreo.pe/economia/consumo-de-medicamentos-genericos-en-peru-es-35590>>.
- García, Manuel (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Navas, José Emilio y Guerras, Luis Ángel (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 4ª ed. Pamplona (Navarra): S.L. Civitas Ediciones.
- ICEX (2005). *El mercado de los productos farmacéuticos en Perú*. En: *Bitácora Farmacéutica*. Fecha de consulta: 22/8/2016. <<https://bitacorafarmaceutica.files.wordpress.com/2008/08/la-industria-farmaceutica-en-peru.pdf>>.
- IMS (2016). “Estudio Diagnostica”. Reporte de junio.

- IMS (2015). “Estudio Recomex”. Reporte de junio.
- Kotler, Philip y Keller Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de marketing*. 11ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Lovelock, Christopher y Wirtz Jochen (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide S. A.
- Sainz de Vicuña, José (2015). *El plan estratégico en la práctica*. 4ª ed. Madrid: Editorial ESIC.
- Vásquez, Susana (2008). “Automedicación en el Perú”. En: *Digemid*. Fecha de consulta: 20/8/2016.
<www.digemid.minsa.gob.pe/upload/uploaded/pdf/automedicacion_junio_2008.pdf>.
- Yarasca, Pedro (2013). “Los medicamentos genéricos cuestan menos y son iguales a los de marca”. En: *Digemid*. Fecha de consulta: 29/7/2016.
<<http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=3&IdItem=1443>>.

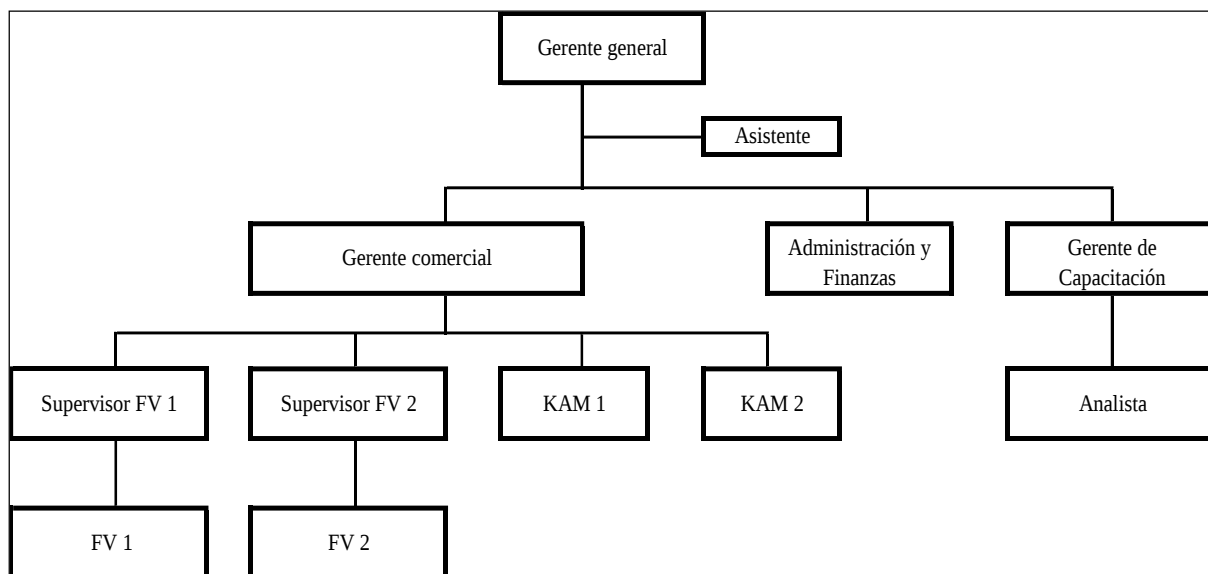
Anexos

Anexo 1. Ventas por canal del mercado farmacéutico peruano (en millones de soles)



Fuente: IMS Diagnostica, 2016.

Anexo 2. Organigrama de PharmaSales



Fuente: Elaboración propia, 2016.

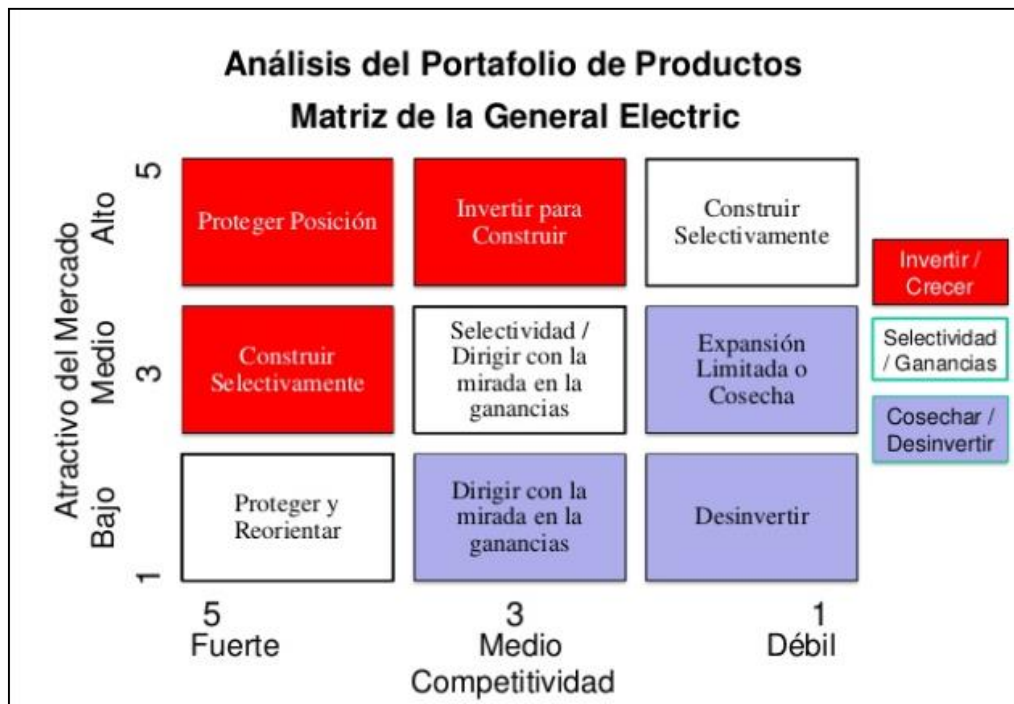
Anexo 3. Caída en ventas de productos sin promoción

#	Producto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	CARG
1	Keflex	2.323.255	2.522.974	2.938.133	3.106.675	2.729.840	2.708.600	3.027.000	3.429.000	2.865.742	2.562.192	-3%
2	Ceclor	836.844	952.114	930.469	589.204	772.911	766.580	755.000	1.102.000	975.180	748.396	-3%
3	Lexapro	1.698.405	2.272.529	3.050.921	3.162.137	3.957.166	4.263.710	2.670.000	1.695.000	1.660.700	1.454.555	-4%
4	Efexor XR	1.510.923	1.072.475	1.317.504	1.275.369	1.204.611	1.391.660	1.346.000	1.544.000	835.732	1.044.856	-4%
5	Flixonase	910.212	977.053	1.075.642	896.493	525.497	597.760	559.000	555.000	525.736	597.315	-5%
6	Rinelon	755.275	969.684	1.146.902	1.222.488	1.341.418	1.167.500	1.307.000	1.615.000	846.068	485.829	-5%
7	Klaricid	3.675.989	3.836.515	3.614.917	3.161.900	2.916.966	2.629.210	3.136.000	2.797.000	2.099.821	2.274.764	-5%
8	Posipen				1.054.861	805.804	1.062.272	889.184	943.275	606.380	741.347	-6%
9	Amoxil				826.328	414.919	593.854	571.081	805.726	468.903	498.650	-8%
10	Zantac				54.505	44.315	42.853	40.860				-9%
11	Flixonase				354.697	175.963	207.600	203.753	214.965	152.756	165.194	-12%
12	Remeron	1.476.376	1.256.788	1.125.185	1.240.319	1.064.422	985.370	901.000	738.000	431.911	286.425	-17%
13	Spectroderm				181.552	162.301	207.061	217.427	256.165	108.595	59.870	-17%
14	Zyrtec				193.549	89.553	69.694	115.688	98.868	44.614		-25%
15	Velamox							3.171.531	2.477.440	2.515.972	2.100.191	-13%

Nota: las cifras se presentan en nuevos soles.

Fuente: IMS Diagnostica, 2016.

Anexo 4. Matriz General Electric



Fuente: Guerras y Navas, 2007.

Anexo 5. Ficha técnica del estudio de mercado para PharmaSales

Metodología	Entrevistas a expertos, decisores e influenciadores (médicos). Datos secundarios (análisis cuantitativos de principales laboratorios y sus productos).
Universo en estudio	Compuesto por decisores y principales influenciadores en las decisiones comerciales de los laboratorios farmacéuticos.
Selección de la muestra	Según posibilidad de entrevista con ejecutivos comerciales (gerentes o directores de Venta y Marketing) de laboratorios transnacionales y médicos.
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a ocho ejecutivos comerciales de laboratorios transnacionales (con más de diez años de experiencia en la industria farmacéutica) y a doce médicos (tres pediatras, tres médicos internos, dos neumólogos, un alergista, un dermatólogo, un traumatólogo y un otorrinolaringólogo).
Cobertura	Laboratorios ubicados en Lima (concentración) y médicos en Lima y Trujillo.
Fecha entrevistas	Las entrevistas se realizaron entre el 18 de mayo y el 14 de junio del 2016.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Cuestionario de preguntas para decisores en los laboratorios farmacéuticos

Número	Preguntas	Tipo de pregunta
1	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de la empresa para los próximos cinco años?	Abierta
2	La fuerza de ventas con la que cuenta la empresa actualmente, ¿le permite promocionar todos sus productos?	Mixta
	Sí	
	No	
	Por favor, profundice en su respuesta:	
3	¿Cuenta la empresa con un área dedicada a los procesos de venta al Estado?	Mixta
4	¿Cómo manejan actualmente el planeamiento y la realización de eventos con el gremio médico?	Abierta
5	¿De qué manera captan talentos y capacitan a los nuevos representantes?	Abierta
6	¿Le interesaría contar con una empresa que pueda brindarle soporte en las actividades comerciales mencionadas?	Cerrada dicotómica
	Sí	
	No	
7	Considerando las necesidades de su empresa, ¿cuáles tercerizaría para la consecución de sus objetivos comerciales?	Cerrada elección múltiple
	Promoción de productos	
	Licitaciones	
	Organización de eventos médicos	
	Captación y capacitación de personal comercial	
8	En el caso de la promoción de productos, ¿qué beneficios esperaría para tercerizarla?	Abierta
9	Si el servicio de promoción ofrecido cumpliera con los beneficios esperados, ¿cuántos productos tercerizaría?	Cerrada politómica
	Máximo dos	
	Entre tres y cinco	
	Más de cinco	
10	¿Qué limitaciones puede ver para contratar una empresa que le brinde estos servicios?	Abierta
11	Adicionalmente a los mencionados, ¿qué otro tipo de soporte le gustaría encontrar en una empresa de este tipo?	Abierta

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Cuestionario de preguntas para Melissa Chávez (gerente de Cuentas de IMS en el Perú)

Número	Preguntas	Tipo de pregunta
1	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento del mercado farmacéutico para los próximos cinco años?	Abierta
2	¿Cuáles han sido los principales cambios en el mercado farmacéutico en los últimos cinco años? ¿Los genéricos han desplazado a los productos de marca?	Abierta
3	Actualmente, ¿la mayoría de empresas transnacionales cuentan con una fuerza de ventas que les permite promocionar todos sus productos?	Abierta
4	¿Cree que existe oportunidad para tercerización de visita promocional médica?	Abierta
5	¿Cuáles considera son actualmente las principales falencias de las compañías transnacionales de la Industria farmacéutica?	Abierta
6	¿Qué tipo de servicios cree que son los más solicitados por las compañías farmacéuticas?	Abierta
7	¿Cómo cree que recibirían los médicos la visita médica de productos OTC?	Abierta

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Cuestionario de preguntas para médicos

Número	Preguntas	Tipo de pregunta
1	¿Cuántos representantes médicos recibe diariamente?	Mixta
2	¿Qué porcentaje de los representantes que lo visitan reconoce plenamente?	Mixta
3	¿Relaciona usted al representante con un laboratorio o con un producto?	Mixta
4	¿Qué opinaría de una visita médica enfocada en su especialidad pero de productos de diferentes laboratorios?	Abierta
5	¿Cuál sería su opinión al recibir visita médica de productos OTC (de venta libre tipo Panadol, Tena, Gerber, etc.)?	Abierta

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Resultados de la encuesta a directores y gerentes de compañías farmacéuticas

Número de pregunta y detalle		Respuestas por cada entrevista realizada								Resultados	
Pregunta	Subnivel de pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	Q	%
1	Sin detalle	8%	4%	4%	5%	6%	5%	7%	5%	-	-
2	Sí	0	0	0	1	0	0	0	0	1	12,5%
	No	1	1	1	0	1	1	1	1	7	87,5%
3	Sí	1	1	1	1	1	0	1	1	7	87,5%
	No	0	0	0	0	0	1	0	0	1	12,5%
4	Sin detalle	Compras y gerente	Marketing y Ventas	Gerente de Producto	Externo	Externo	Marketing	Externo	Trade	-	-
5	Sin detalle	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Headhunter	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Headhunter	Headhunter	Recursos Humanos	-	-
6	Sí	1	1	1	0	1	1	1	1	7	87,5%
7	Promoción de productos	1	1	1	0	1	1	1	1	7	87,5%
	Licitaciones	0	0	0	1	1	0	1	0	3	37,5%
	Organización de eventos médicos	0	0	1	1	0	1	0	0	3	37,5%
	Captación y capacitación	1	0	0	1	1	1	0	1	5	62,5%
8	Ahorro / Menores costos	1	1	1	-	1	1	1	1	7	100%
	Incrementar ingresos / desacelerar caída de ventas	1	1	1	-	1	1	1	0	6	75%
	Alargar ciclo de vida	0	1	1	-	1	1	1	1	6	75%
	Optimización de procesos	0	0	1	-	0	0	1	0	2	25%
9	Experiencia en el sector	1	0	1	1	0	1	0	1	5	62,5%
	Pago en base a resultados	1	1	1	1	1	1	1	0	7	87,5%
	Compartir información sensible	1	1	1	0	1	0	1	1	6	75%
	Modelo de proveedor regional	0	0	0	1	0	0	1	0	2	25%
10	Sin detalle	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Publicidad	Ninguno	Ninguno	Distribución	Ninguno	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Resultados de entrevistas a médicos

Número de pregunta y detalle		Respuestas por cada médico entrevistado												Resultados	
Pregunta	Subnivel de pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Q	%
Ubicación	Lima	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	9	75%
	Provincia	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	3	25%
1	Entre una y dos	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	25%
	De tres a cinco	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	5	42%
	De seis a diez	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	3	25%
2	Menos del 10%	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	17%
	Entre el 11% y el 25%	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	33%
	Entre el 26% y el 50%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	17%
	Más del 50%	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	4	33%
3	Sí	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	10	83%
	No	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	17%
4	Sin detalle	SP	SP	BI	BI	BI	BI	SP	MI	BI	SP	MI	BI	-	-
5	Sin detalle	BI	BI	BI	NA	BI	BI	BI	SP	BI	SP	SP	SP	-	-

SP: Sin problema

BI: Buena idea

MI: Mala idea

NA: No apropiado

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Logotipo de PharmaSales



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Posición de productos en parrilla comercial

Posición rotativa de los productos

Posición	Peso	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	25%	Producto 1	Producto 1	Producto 8	Producto 8	Producto 2	Producto 2	Producto 6	Producto 6	Producto 4	Producto 4	Producto 5	Producto 5
2	15%	Producto 3	Producto 3	Producto 7	Producto 7	Producto 3	Producto 3	Producto 7	Producto 7	Producto 3	Producto 3	Producto 7	Producto 7
3	10%	Producto 2	Producto 2	Producto 6	Producto 6	Producto 4	Producto 4	Producto 8	Producto 8	Producto 5	Producto 5	Producto 6	Producto 6
4	10%	Producto 4	Producto 4	Producto 5	Producto 5	Producto 5	Producto 5	Producto 1	Producto 1	Producto 6	Producto 6	Producto 8	Producto 8
5	10%	Producto 5	Producto 5	Producto 4	Producto 4	Producto 6	Producto 6	Producto 2	Producto 2	Producto 7	Producto 7	Producto 1	Producto 1
6	10%	Producto 6	Producto 6	Producto 3	Producto 3	Producto 7	Producto 7	Producto 3	Producto 3	Producto 8	Producto 8	Producto 2	Producto 2
7	10%	Producto 7	Producto 7	Producto 2	Producto 2	Producto 8	Producto 8	Producto 4	Producto 4	Producto 1	Producto 1	Producto 3	Producto 3
8	10%	Producto 8	Producto 8	Producto 1	Producto 1	Producto 1	Producto 1	Producto 5	Producto 5	Producto 2	Producto 2	Producto 4	Producto 4

Visitas al año en cada posición de la parrilla

Posición	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Producto 6	Producto 7	Producto 8
1	2	2	0	2	2	2	0	2
2	0	0	6	0	0	0	6	0
3	0	2	0	2	2	4	0	2
4	2	0	0	2	4	2	0	2
5	2	2	0	2	2	2	2	0
6	0	2	4	0	0	2	2	2
7	2	2	2	2	0	0	2	2
8	4	2	0	2	2	0	0	2
	12	12	12	12	12	12	12	12

Visitas al año por producto

Posición	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Producto 6	Producto 7	Producto 8
1	5.040	5.040	0	5.040	5.040	5.040	0	5.040
2	0	0	15.120	0	0	0	15.120	0
3	0	5.040	0	5.040	5.040	10.080	0	5.040
4	5.040	0	0	5.040	10.080	5.040	0	5.040
5	5.040	5.040	0	5.040	5.040	5.040	5.040	0
6	0	5.040	10.080	0	0	5.040	5.040	5.040
7	5.040	5.040	5.040	5.040	0	0	5.040	5.040
8	10.080	5.040	0	5.040	5.040	0	0	5.040
	30.240	30.240	30.240	30.240	30.240	30.240	30.240	30.240

Representantes: 10**Visitas por día: 12****Días por mes: 21**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Proyección de ventas anuales (en miles de nuevos soles)

Ingresos por especialidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Pediatría	1.365	2.119	1.978	2.092	2.155
Ingresos por Medicina General 1	1.365	2.119	1.978	2.092	2.155
Ingresos por Medicina General 2	0	377	1.813	1.918	1.975
Total	2.731	4.614	5.768	6.102	6.285

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Detalle proyección de ventas del primer año (en nuevos soles)

Fee de promoción Pediatría

S/. 23,542	Promedio
S/. 20,833	Producto con promoción
S/. 26,250	Producto sin promoción

Fee de promoción Medicina General

S/. 23,542	Promedio
S/. 20,833	Producto con promoción
S/. 26,250	Producto sin promoción

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ingresos x Pediatría	0	-	-	94.167	94.167	141.250	141.250	164.792	164.792	188.333	188.333	188.333	1.365.417
Ingresos x Medicina General 1	0	-	-	94.167	94.167	141.250	141.250	141.250	188.333	188.333	188.333	188.333	1.365.417
Ingresos x Medicina General 2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	0	-	-	188.333	188.333	282.500	282.500	306.042	353.125	376.667	376.667	376.667	2.730.833
Total productos Pediatría	0	0	0	4	4	6	6	7	7	8	8	8	
Total productos Medicina General	0	0	0	4	4	6	6	6	8	8	8	8	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 15. Detalle proyección de ventas del segundo año (en miles de nuevos soles)

Fee de promoción Pediatría

S/. 23.542	Promedio
S/. 20.833	Producto con promoción
S/. 26.250	Producto sin promoción

Fee de promoción Medicina General

S/. 23.542	Promedio
S/. 20.833	Producto con promoción
S/. 26.250	Producto sin promoción

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2
Ingresos x Pediatría	188.333	188.333	188.333	164.792	164.792	164.792	164.792	164.792	164.792	188.333	188.333	188.333	2.118.750
Ingresos x Medicina General 1	164.792	164.792	164.792	164.792	164.792	164.792	188.333	188.333	188.333	188.333	188.333	188.333	2.118.750
Ingresos x Medicina General 2	-	-	-	-	-	-	-	-	94.167	94.167	94.167	94.167	376.667
Total	353.125	353.125	353.125	329.583	329.583	329.583	353.125	353.125	447.292	470.833	470.833	470.833	4.614.167
Total productos Pediatría	8	8	8	7	7	7	7	7	7	8	8	8	
Total productos Medicina General 1	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	
Total productos Medicina General 2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 16. Detalle proyección de ventas del tercer año (en nuevos soles)

Fee de promoción Pediatría

S/. 23,542	Promedio
S/. 20,833	Producto con promoción
S/. 26,250	Producto sin promoción

Fee de promoción Medicina General

S/. 23,542	Promedio
S/. 20,833	Producto con promoción
S/. 26,250	Producto sin promoción

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Año 3
Ingresos x Pediatría	141.250	141.250	141.250	141.250	141.250	141.250	188.333	188.333	188.333	188.333	188.333	188.333	1977500
Ingresos x Medicina General 1	141.250	141.250	141.250	141.250	141.250	141.250	188.333	188.333	188.333	188.333	188.333	188.333	1.977.500
Ingresos x Medicina General 2	117.708	117.708	117.708	117.708	117.708	S/. 141.250	141.250	188.333	188.333	188.333	188.333	188.333	1.812.708
Total	400.208	400.208	400.208	400.208	400.208	S/. 423.750	517.917	565.000	565.000	565.000	565.000	565.000	5.767.708
Total productos Pediatría	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8	
Total productos Medicina General 1	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8	
Total productos Medicina General 2	5	5	5	5	5	6	6	8	8	8	8	8	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 17. Capacidad anual de promotores médicos

	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Reps Pediatría	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Reps Medicina General 1	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Reps Medicina General 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

	Año 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Reps Pediatría	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Reps Medicina General 1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Reps Medicina General 2	0	0	0	0	0	0	0	8	8	8	8	8
Total	20	20	20	20	20	20	20	28	28	28	28	28

	Año 3											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Reps Pediatría	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Reps Medicina General 1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Reps Medicina General 2	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Total	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 18. Presupuesto de gastos (en nuevos soles)

Gastos fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total gastos fijos	2.467.712	2.860.351	3.177.041	3.230.275	3.317.059
Alquiler de local	74.250	59.400	59.400	59.400	59.400
Sueldos	2.013.560	2.441.264	2.808.543	2.892.799	2.979.583
Gerente general	238.560	238.560	245.717	253.088	260.681
Gerente comercial	195.960	195.960	201.839	207.894	214.131
Asistente	59.640	59.640	61.429	63.272	65.170
Gerente de Administración y Finanzas	153.360	153.360	157.961	162.700	167.581
KAM	102.240	102.240	105.307	108.466	111.720
KAM	102.240	102.240	105.307	108.466	111.720
Gerente de Capacitación	127.800	127.800	131.634	135.583	139.651
Analista	68.160	68.160	70.205	72.311	74.480
Promotores médicos	852.000	1.228.584	1.518.530	1.564.086	1.611.008
Supervisores	113.600	164.720	210.614	216.933	223.441
Gastos de Marketing y Ventas	175620	175200	175200	175200	175200
Publicidad	103.620	79.200	79.200	79.200	79.200
Promoción	72.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Compra de auditorías	24750	49.500	49500	49500	49500
Depreciación de equipos	9240	9592	10.296	10.296	10.296
Otros gastos administrativos	39.000	41.400	43.080	43.080	43.080
Útiles de oficina	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Mantenimiento de oficina	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Servicios	10.800	13.200	14.880	14.880	14.880
Gastos financieros	131.292	83.995	31.022	-	-
Intereses de préstamo	131.292	83.995	31.022	-	-

Gastos variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total gastos variables	182.612	169.690	226.527	233.323	240.323
Comisión promotores	56.800	58.504	84.363	86.894	89.500
Total supervisores	69.012	111.186	142.165	146.430	150.823
Supervisor 1	34.506	46.008	47.388	48.810	50.274
Supervisor 2	34.506	46.008	47.388	48.810	50.274
Supervisor 3	-	19.170	47.388	48.810	50.274
Total KAM	56.800	62.480	64.354	66.285	68.274
KAM 1	28.400	28.400	29.252	30.130	31.033
KAM 2	28.400	34.080	35.102	36.155	37.240

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 19. Flujo de caja proyectado del primer año (en nuevos soles)

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial de caja	1.330.000	1.107.920	931.484	678.607	359.863	229.452	99.041	58.671	19.622	4.114	35.690	90.807
Ingresos	-	-	-	-	188.333	188.333	282.500	282.500	306.042	353.125	376.667	376.667
Egresos de operación	-222.080	-132.650	-209.090	-274.958	-274.958	-274.958	-279.083	-277.763	-277.763	-277.763	-277.763	-277.763
Alquiler	-19.800	-4.950	-4.950	-4.950	-4.950	-4.950	-4.950	-4.950	-4.950	-4.950	-4.950	-4.950
Planillas administrativas	-70.290	-70.290	-70.290	-70.290	-70.290	-70.290	-70.290	-70.290	-70.290	-70.290	-70.290	-70.290
KAM fijo	-17.040	-17.040	-17.040	-17.040	-17.040	-17.040	-17.040	-17.040	-17.040	-17.040	-17.040	-17.040
KAM variable			-5.680	-5.680	-5.680	-5.680	-5.680	-5.680	-5.680	-5.680	-5.680	-5.680
Promotores médicos fijo			-85.200	-85.200	-85.200	-85.200	-85.200	-85.200	-85.200	-85.200	-85.200	-85.200
Promotores médicos variable				-56.800	-56.800	-56.800	-56.800	-56.800	-56.800	-56.800	-56.800	-56.800
Supervisores fijo			-11360	-11360	-11360	-11360	-11360	-11360	-11360	-11360	-11360	-11360
Supervisores variable				-7668	-7668	-7668	-7668	-7668	-7668	-7668	-7668	-7668
Publicidad	-19800	-37620	-11220	-4620	-4620	-4620	-4620	-3300	-3300	-3300	-3300	-3300
Promoción				-8000	-8000	-8000	-8000	-8000	-8000	-8000	-8000	-8000
Compra de auditorías							-4125	-4125	-4125	-4125	-4125	-4125
Equipos	-26.400											
Muebles y enseres	-66.000											
Útiles de oficina	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Mantenimiento y servicios	-750	-750	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350
Egresos de financiamientos	-	-43.786	-43.786	-43.786	-43.786	-43.786	-43.786	-43.786	-43.786	-43.786	-43.786	-43.786
Pago de amortización		-31.166	-31.462	-31.761	-32.062	-32.366	-32.673	-32.983	-33.296	-33.612	-33.931	-34.253
Pago de intereses		-12.620	-12.324	-12.026	-11.724	-11.420	-11.113	-10.803	-10.490	-10.174	-9.855	-9.533
Ingresos					188.333	188.333	282.500	282.500	306.042	353.125	376.667	376.667
Saldo final de caja	1.107.920	931.484	678.607	359.863	229.452	99.041	58.671	19.622	4.114	35.690	90.807	145.925

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 20. Presupuesto de inversión (cronograma de pagos en nuevos soles)

Total de financiamiento: S/. 1.330.000

Tasa anual: 12%

Períodos: 36 meses

Tasa mensual: 0,9%

Factor: 0,032922

Cuota	Capital inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Capital final
1	1,330,000	31,166	12,620	43,786	1,298,834
2	1,298,834	31,462	12,324	43,786	1,267,372
3	1,267,372	31,761	12,026	43,786	1,235,611
4	1,235,611	32,062	11,724	43,786	1,203,549
5	1,203,549	32,366	11,420	43,786	1,171,183
6	1,171,183	32,673	11,113	43,786	1,138,510
7	1,138,510	32,983	10,803	43,786	1,105,527
8	1,105,527	33,296	10,490	43,786	1,072,230
9	1,072,230	33,612	10,174	43,786	1,038,618
10	1,038,618	33,931	9,855	43,786	1,004,687
11	1,004,687	34,253	9,533	43,786	970,434
12	970,434	34,578	9,208	43,786	935,856
13	935,856	34,906	8,880	43,786	900,950
14	900,950	35,237	8,549	43,786	865,712
15	865,712	35,572	8,215	43,786	830,140
16	830,140	35,909	7,877	43,786	794,231
17	794,231	36,250	7,536	43,786	757,981
18	757,981	36,594	7,192	43,786	721,387
19	721,387	36,941	6,845	43,786	684,446
20	684,446	37,292	6,495	43,786	647,154
21	647,154	37,646	6,141	43,786	609,508
22	609,508	38,003	5,783	43,786	571,505
23	571,505	38,363	5,423	43,786	533,142
24	533,142	38,727	5,059	43,786	494,414
25	494,414	39,095	4,691	43,786	455,319
26	455,319	39,466	4,320	43,786	415,854
27	415,854	39,840	3,946	43,786	376,013
28	376,013	40,218	3,568	43,786	335,795
29	335,795	40,600	3,186	43,786	295,195
30	295,195	40,985	2,801	43,786	254,209
31	254,209	41,374	2,412	43,786	212,835
32	212,835	41,767	2,020	43,786	171,068
33	171,068	42,163	1,623	43,786	128,905
34	128,905	42,563	1,223	43,786	86,342
35	86,342	42,967	819	43,786	43,375
36	43,375	43,375	412	43,786	0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 21. Estado de resultados proyectado (en nuevos soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.730.833	4.614.167	5.767.708	6.102.000	6.285.060
Costo de ventas	-852.000	-1.228.584	-1.518.530	-1.564.086	-1.611.008
Utilidad bruta	1.878.833	3.385.583	4.249.179	4.537.914	4.674.052
Utilidad bruta / Ventas	69%	73%	74%	74%	74%
Gastos administrativos	-1.308.800	-1.372.572	-1.452.289	-1.490.990	-1.530.851
Planilla	-1.161.560	-1.212.680	-1.290.013	-1.328.714	-1.368.575
Alquiler	-74.250	-59.400	-59.400	-59.400	-59.400
Depreciación	-9.240	-9.592	-10.296	-10.296	-10.296
Compra de auditorías	-24.750	-49.500	-49.500	-49.500	-49.500
Otros gastos administrativos	-39.000	-41.400	-43.080	-43.080	-43.080
Gastos de venta	-812.632	-1.105.442	-1.329.718	-1.364.353	-1.400.028
Sueldos variables	-637.012	-930.242	-1.154.518	-1.189.153	-1.224.828
Gastos publicidad	-103.620	-79.200	-79.200	-79.200	-79.200
Gastos promoción	-72.000	-96.000	-96.000	-96.000	-96.000
Utilidad operativa	-242.599	907.569	1.467.171	1.682.571	1.743.173
Utilidad operativa / Ventas	-9%	20%	25%	28%	28%
Otras partidas	-131.292	-83.995	-31.022	-	-
Gastos financieros (interés)	-131.292	-83.995	-31.022	-	-
Utilidad antes de impuestos	-373.891	823.574	1.436.149	1.682.571	1.743.173
Impuesto a la renta (27%)	-100.951	-222.365	-387.760	-454.294	-470.657
Utilidad neta	-474.841	601.209	1.048.389	1.228.277	1.272.516
Utilidad neta / Ventas	-17%	13%	18%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Ricardo López Tafur

Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, con una especialización en Operaciones y Calidad en la Escuela de Empresa de la UPC y en Gobierno de Personas en la Empresa del PAD de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. Cuenta con seis años de experiencia en el sector financiero, cinco años en la industria de *contact centers* y los siete últimos años en telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como jefe de Canales Comerciales no Tradicionales (televentas y *online*) en la empresa Telefónica del Perú.

Alfredo Rey Miranda

Administrador de Empresas egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con una especialización en Marketing en la Escuela de Empresa de la misma universidad. Tiene más de diecisiete años de experiencia en la industria farmacéutica, donde ha desempeñado distintos roles en el área comercial como representante médico, gerente de Distrito, gerente de Producto y gerente de Excelencia Comercial.

Carlos Eduardo Trelles Sakamoto

Comunicador egresado de la Universidad Privada Antenor Orrego y Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte. Es egresado del Diplomado en Marketing y Gestión Comercial de la Universidad Privada del Norte.

Tiene siete años de experiencia en el área de marketing para empresas nacionales e internacionales dedicadas a las finanzas, el turismo y los servicios. Actualmente es jefe de Marketing de Photofly y Dressit Deco en la empresa Metrocomunicaciones.